

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA



Elaboração do Modelo de Negócio da Marca Mister Mister da Agência Wecanfly

(Relatório de Estágio com vista à obtenção do grau de Mestre em
Publicidade e Marketing)

Ana Cortez

Orientadora:

Professora Doutora Ana Teresa Machado, Professora Adjunta,
Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro, 2016

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Declaro ser autora da presente Investigação, que integra os requisitos obrigatórios exigidos para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing.

O estudo desenvolvido é constituído por um trabalho original nunca submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou de qualquer outra habilitação, no seu todo ou parcialmente.

Atesto também que todas as citações se encontram devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Lisboa, Outubro de 2016

Ana Fernandes Lopes da Silva Cortez

RESUMO

O presente relatório de estágio debruça-se sobre a elaboração de um Modelo de Negócio para a marca Mister Mister, tendo por base a metodologia sugerida por Osterwalder & Pigneur, (2011). O estágio com a duração de três meses decorreu na WeCanFly – Agência Digital de Marketing de Influência.

A marca Mister Mister é um “*daily briefing*” online dirigido a Homens cosmopolitas curiosos e socialmente ativos, com o principal objetivo de inspirar o homem a descobrir todo o seu potencial. Este projeto idealizado pela Agência teve início em 2015, não tendo atingido o crescimento que era espetável.

Nesse sentido foi-me pedido elaborar um novo modelo de negócio para a marca, tendo bem assente que o objetivo seria sempre a captação de audiência. Mais do que chegar a uma audiência alargada, importava sim chegar ao conjunto de atuais e potenciais clientes que efetivamente representem um benefício para a marca.

Primeiramente foi feita uma análise do *background* da marca, identificando os seus principais problemas assim como também as suas oportunidades. Sendo que a marca está assente no universo digital, foram também estudados em profundidade os vários canais *online*, tendo sido avaliado o seu funcionamento a sua potencialidade e também o seu impacto. Para a elaboração do modelo de negócio do Mister Mister, estudei os diferentes tipos de modelo de negócio de forma a perceber qual seria o melhor para a marca, tendo concluído que seria o *Business Model Canvas*.

A análise feita ao *background* da marca e aos diferentes modelos de negócio permitiram-me assim elaborar o Modelo de Negócio do Mister Mister. É importante referir ainda que a escolha do modelo de negócio recaiu sobre o *Business Model Canvas* por ser possível reajustar facilmente o mesmo e adaptá-lo no caso de surgirem novas metas a atingir, concorrentes ou até mesmo devido a possíveis alterações no mercado em que este se insere.

Palavras-chave: Modelo de Negócio, Análise SWOT, Mister Mister, Canvas

ABSTRACT

This internship report focuses on the development of a business model for the brand Mister Mister, based on the method suggested by Osterwalder & Pigneur (2011). The internship, lasting three months, took place in WeCanFly - Digital Marketing Agency of Influence.

The brand Mister Mister is an online "daily briefing" directed to curious cosmopolitan and socially active men, with the main goal to inspire men to discover their full potential. This project created by the Agency began in 2015, didn't reach the growth that was expected.

In this sense I was asked to prepare a new business model for the brand, knowing that the objective would always be attracting audience. More than reach a wide audience, it did matter reach the set of customers and potential customers that effectively represent a benefit for the brand.

First, an analysis was made of the brand background, identifying the main problems as well as their opportunities. Since the brand is based on the digital universe, were also studied in detail the various online channels, being evaluated its functioning, its potential and also its impact. For the preparation of the Mister Mister business model, I studied the different types of business model in order to understand what would be the best for the brand and concluded that it would be the business Model Canvas.

The analysis of the brand background and the different business models enabled me to prepare the Business Model of Mister Mister. It is also important to note that the choice of business model was done on the Business Model Canvas because you can easily adjust it and adapt it in the event of any new goals to achieve, competitors or even due to possible changes in the market in this it operates.

Key words: Business Model, SWOT Analysis, Mister Mister, Canvas

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Professora Ana Teresa Machado, por todo o apoio, dedicação e compreensão para comigo desde o primeiro ao último dia. Sem a sua orientação nada disto teria sido possível.

Agradeço também ao Roberto Carneiro Gomes e à Ana Sofia Pata por me terem recebido de braços abertos na WeCanFly, por todo o apoio que me deram, pela amizade e acima de tudo pela confiança que depositaram em mim. Ao Nuno Belmonte por me ter confiado o seu projeto e à Sofia Aires, por me ter dado a conhecer a WeCanFly e por todo o seu apoio.

Aos meus Pais um grande obrigada pelo amor, educação e apoio incondicional, sem eles nada disto teria sido possível e à minha irmã Rita por me aturar e ser uma das pessoas mais importantes da minha vida.

Aos meus amigos por estarem sempre presentes e me apoiarem nos bons e maus momentos, em especial à minha colega e amiga Bárbara por ter partilhado esta longa caminhada comigo.

E por último e não menos importante, um grande obrigado ao Ricardo, por apoiar incondicionalmente as minhas decisões, por estar presente nos bons e maus momentos, por me aconselhar por toda a força que me deu ao longo desta caminhada e por ser um grande namorado e acima de tudo um grande amigo.

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

Índice de Conteúdos

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Definições de Modelo de Negócio	4
1.2 Elaboração e desenvolvimento de modelos de negócio	10
1.2.1 Segmentos de clientes	13
1.2.2 Propostas de Valor	15
1.2.3 Canais.....	18
1.2.4 Relação com os Clientes	19
1.2.5 Fluxos de Rendimento	21
1.2.6 Recursos Chave.....	23
1.2.7 Atividades Chave	24
1.2.8 Parcerias Chave.....	25
1.2.9 Estrutura de Custos	26
1.3 Estratégias para o modelo de negócio	29
1.4 Como reformular o modelo de negócio.....	33
2. Conceito de Marketing Digital	34
3. Conceito de Marketing de Influência	35
3.1 Influenciadores.....	37
Capítulo 2 - Caso de Estudo	39
2.1 A Agência Wecanfly – Caraterização da Empresa.....	39
2.2 Caso de Estudo – Mister Mister	40
Capítulo 3 – Método.....	42
3.1 Análise do Business Model Canvas do Mister Mister	43
3.1.1 Segmentos de Clientes	43
3.1.2 Propostas de Valor	47
3.1.3 Canais.....	47

3.1.4 Relações com os Clientes	49
3.1.5 Fluxos de Rendimentos.....	49
3.1.6 Recursos Chave.....	50
3.1.7 Atividades Chave	50
3.1.8 Parceiros Chave	51
3.1.9 Estrutura de Custos	51
3.2 Tela do Modelo de Negócio	52
Capítulo 4 - Análise SWOT no Contexto do Business Model Canvas.....	53
4.1 Análise SWOT	53
4.1.1 Segmentos de Clientes	54
4.1.2 Propostas de Valor	55
4.1.3 Canais.....	56
4.1.4 Relações com os Clientes	57
4.1.5 Fluxos de Rendimento	58
4.1.6 Recursos Chave.....	59
4.1.7 Atividades Chave	60
4.1.8 Parcerias Chave.....	61
4.1.9 Estrutura de Custos	62
4.2 Síntese da Análise SWOT do Mister Mister	63
4.3 Conclusões da Análise.....	66
Capítulo 5 – Conclusões e considerações finais, limitações e pesquisa futura....	67
5.1 Conclusões e considerações finais	67
5.2 Limitações do Estudo	68
5.3 Pesquisa futura	70
Referências Bibliográficas	71
Anexos	76

Índice de Figuras

Figura 1 – Elementos fundamentais na elaboração de um modelo de negócio	11
Figura 2 – Tipos e fases do canal	18
Figura 3 – Tela do modelo de negócio.....	28
Figura 4 - Simultaneidade entre Valor e Inovação	31
Figura 5 – Personas (exemplo 1)	44
Figura 7 – Personas Prescritores	46
Figura 8 – <i>Instagram</i> do Mister Mister	48
Figura 9 – Tela do Modelo de Negócio do Mister Mister	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definições de Modelo de Negócio	7
Tabela 2 – Síntese da Análise <i>SWOT</i> do Mister Mister	63

Introdução

No âmbito do Mestrado em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social, desenvolvi um estágio de três meses (Fevereiro a Maio de 2016), perfazendo as 400 horas em regime de full-time na WeCanFly – Agência Digital de Marketing de Influência criada em 2014.

A WeCanFly posiciona-se no mercado como uma agência moderna e digital de Marketing de Influência, que coloca as marcas, produtos ou serviços no centro do diálogo entre os maiores influenciadores digitais e os seus seguidores de forma a conseguir impulsionar as vendas, gerar registos e criar notoriedade para os negócios.

Para a realização do estágio foi-me proposto ficar com um dos projetos idealizados pela agência, o Mister Mister, um “*daily briefing*” online sobre *menswear* que sublinha os simples valores fundamentais do dia-a-dia, simplicidade, amizade e tempo para viver. Dirigido a homens cosmopolitas, curiosos e socialmente ativos, tem como principal objetivo inspirá-los.

O Mister Mister teve início em 2015 não tendo tido o crescimento que era espectável, e nesse sentido era essencial dar uma maior visibilidade ao mesmo, de forma a atrair mais visualizações, contactos e desta forma também gerar receita.

A finalidade deste estágio foi assim compreender o funcionamento da marca Mister Mister, fazer o seu diagnóstico e elaborar um Modelo de Negócio, com o objetivo de aumentar a sua visibilidade e adaptar todo o seu modelo de negócio às constantes mudanças do meio envolvente, tornando possível desenvolver uma estratégia de crescimento para a marca.

Primeiramente, foi desenvolvida uma breve análise do *background* da marca Mister Mister, identificando os seus principais problemas assim como também as suas

oportunidades. Tendo sido esses *insights* que me permitiram elaborar o Modelo de Negócio da marca Mister Mister tendo por base a metodologia sugerida por Osterwalder & Pigneur (2011).

Com este trabalho pretendeu-se estudar a utilidade do modelo de negócio e a aplicação do mesmo neste caso de estudo. A aplicação do modelo de negócio surgiu assim da necessidade de perceber que alterações podem trazer a aplicação e a renovação de um novo modelo para a marca Mister Mister.

As principais motivações que me levaram à escolha deste tema, foi pelo facto do conceito de Modelo de Negócio ter vindo a ganhar uma crescente importância, devido à constante necessidade de adaptação por parte das empresas aos mercados assim como aos concorrentes, e também pela possibilidade de poder contribuir com novas ideias para a marca Mister Mister.

Os objetivos deste relatório são a caracterização do modelo de negócio da marca Mister Mister através da aplicação da tela do modelo de negócio e a identificação dos fatores de competitividade da marca, estando organizado conforme dito de seguida.

No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico de forma a conseguir introduzir e explicar o conceito de modelo de negócio, a sua evolução no tempo e as respetivas metodologias de análise, de forma a compreender o funcionamento do método *Business Model Canvas*, criando assim uma linha de pensamento para os restantes capítulos.

No capítulo seguinte é feita uma breve caracterização da Agência onde foi realizado o estágio, apresentando a sua génese e evolução, após o qual é apresentado o caso de estudo, a marca Mister Mister, desde o seu posicionamento até à sua estratégia, focando todo o trabalho e estratégia da marca desenvolvido anteriormente ao início do estágio.

O quarto capítulo é dedicado à análise da marca Mister Mister com base nos nove blocos que constituem e formam a base do Modelo de Negócio adotado - *Business*

Model Canvas - tendo em consideração a avaliação feita no enquadramento teórico. Posteriormente é feita a análise *SWOT* da marca Mister Mister.

Por fim serão apresentadas as conclusões, considerações finais, limitações e algumas pistas para investigações futuras.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1 Definições de Modelo de Negócio

O termo “Modelo de Negócio” segundo Magretta (2002) transformou-se num chavão da economia da internet. Tal como o conceituado jornalista financeiro Lewis¹ (1999) o afirmou, este termo era vulgarmente invocado no momento de glorificar qualquer plano empresarial mal ou pouco estruturado. As empresas não necessitavam assim de ter uma boa estratégia, ou de alguma competência específica, nem até mesmo de clientes, bastava apenas um modelo de negócio baseado na internet, que promettesse lucros abismais durante um longo e incerto período de tempo. Em suma, resumia-se a explicar como é que a empresa tencionava fazer “dinheiro”.

Segundo Magretta (2002), um bom exemplo disso era o “modelo de negócio” da Microsoft, que consistia em vender por 120 dólares um *software* que custava 50 cêntimos a fabricar. Sendo que o “modelo de negócio” da maior parte das empresas ditas virtuais, consistia em atrair multidões para um *website* e depois vender a outros a oportunidade de anunciar os seus produtos. Não era claro que o modelo fizesse sentido e por sua vez o termo foi perdendo toda a sua lógica devido à sua utilização descuidada por parte das empresas.

Para Magretta (2002) um modelo de negócio é a história de como a empresa funciona e como todas as boas histórias, apoia-se em personagens, motivação e enredo. Num negócio, o enredo gira em torno de como fazer dinheiro. Numa empresa, prende-se com a forma de como se vai solucionar ou melhorar determinada situação indesejada, prende-se na criação de valor. Seja qual for o caso, as personagens envolvidas têm de ser bem definidas, as suas motivações têm de ser convincentes e o enredo da história tem de se desenvolver de forma lógica em torno da perceção de valor.

¹ Michael Lewis é um conceituado jornalista financeiro, com elevada reputação mundial. Autor do livro *Liar's Poker* (1989). Destaca-se recentemente pelo acesso exclusivo durante 6 meses com Barack Obama, para escrever um perfil aprofundado sobre o presidente para a emissão da Vanity Fair de Outubro de 2012.

Para Magretta (2002) um bom modelo de negócio responde às velhas questões de Drucker (2008): Quem é o cliente? E o que é que o cliente valoriza? Como também responde às questões fundamentais que todos os gestores devem fazer: Como é que faremos dinheiro neste negócio? E qual é a lógica económica subjacente que explica como devemos entregar valor aos nossos clientes a um preço apropriado?

Segundo Magretta (2002) na sua essência, um modelo de negócio é um conjunto de suposições sobre como uma organização irá funcionar de forma a criar valor para todos os intervenientes de quem depende, e não só para os seus clientes. Assim sendo para Magretta (2002) uma empresa sem um modelo de negócio perfeitamente definido, não é uma empresa saudável. Se consideramos uma empresa em fase de arranque, a fase crucial no processo de desenvolvimento de novas ideias de negócio é o desenho do modelo de negócio. Como é que a futura empresa vai operar para ganhar dinheiro?

Apesar do conceito de modelo de negócio não ser muito utilizado como caracterizador de uma organização, este é útil, como explicam Baden-Fuller e Morgan (2010), para encontrar um meio-termo entre a descrição geral do funcionamento de uma empresa e a descrição pormenorizada. Os mesmos autores clarificam também que o conceito de “modelo” nos modelos de negócio tem tanto o significado de modelo como de exemplo ideal de algo que se pretende atingir, mostrando o funcionamento geral de uma empresa.

Osterwalder (2002), (cit. in Petrovic, *et al.* 2001), explica que um modelo de negócio descreve a lógica do ‘Sistema de Negócio’ para a criação de valor.

De acordo com Osterwalder (2002) um modelo de negócio não é mais do que a descrição do valor que a empresa tem para oferecer ao seu segmento de clientes como também da arquitetura envolvente à empresa, ou seja, de todos os fatores que ajudam a criar e a entregar esse valor. Osterwalder (2002) sugere também a adoção de uma definição que enfatiza as questões que do seu ponto de vista todos os modelos de negócio devem abordar:

- Inovação do produto - Qual é o negócio da empresa? Qual a inovação de produto e qual a proposta de valor oferecida ao mercado?

- Relação com o cliente - Quem são os clientes chave? Como é feita a entrega de valor? De que maneira se vai conseguir construir uma relação forte e duradoura com os clientes?
- Gestão da infraestrutura - Qual é a melhor forma e mais eficiente de gerir a infraestrutura envolvente ou a logística associada?
- Finanças - De que forma se vai gerar lucro? (transação, subscrição/filiação, publicidade, comissão, licença)? Qual o modelo de custos? (custo dos bens vendidos, despesas operacionais para pesquisa e desenvolvimento, vendas e marketing, geral e administrativo)?

Segundo Osterwalder (2002), o modelo de negócio funciona como um elo de ligação entre duas áreas bem distintas, a estratégia e o processo de negócio. A estratégia posiciona, definindo os objetivos para a empresa, enquanto o processo de negócio demonstra como este funciona e como está implementado.

Ricart *et al.* (2007), Amit e Zott (2001), são bastante precisos quanto à definição do que é um modelo de negócio, após a análise de várias teorias, incluindo: a análise de cadeias de valor; redes estratégicas; economia de custos transacionais; inovação e diversos modelos de negócio.

“Um modelo de negócio retrata o conteúdo, a estrutura e a gestão de transações designadas para criar valor através da exploração das oportunidades de negócio”, Amit e Zott (2001) citado em Ricart *et al.* (2007).

A transação referida pelos autores trata dos bens e informações que são trocadas, assim como todos os recursos exigidos. Por sua vez a estrutura de transações refere-se às partes envolvidas nessa troca e a gestão de transações refere a forma de como flui essa troca de informação, de como esses recursos se movimentam e por fim de como os bens são controlados por todas as partes envolvidas.

Já Lambert (2008), afirma que é o conceito de valor que está presente em todas as definições de modelos de negócio:

- Qual é o valor que a empresa oferece aos seus clientes e como é que o mesmo é entregue, podendo ser em produtos, serviços ou informação ou a combinação dos três.
- Qual o valor que a empresa consegue em retorno, no que diz respeito às receitas e em termos de modelo de preços.
- Quais as envolvidas à cadeia de valor: clientes, concorrência, parceiros, fornecedores e outras entidades que assistem ou influenciam a própria empresa.
- Qual é o elemento dessa criação de valor, que atividades fazem com que o processo de adição de valor aumente, ou quais são os recursos ou competências associadas existentes na empresa para que seja possível a produção de valor.

Zott, *et al.* (2010), afirmam que de uma forma geral, o conceito de modelo de negócio difere de acordo com o ponto de vista de cada autor e já foi apresentado sob diversas formas.

Na seguinte tabela em baixo podemos observar algumas dessas definições.

Tabela 1 – Definições de Modelo de Negócio

Autores	Modelo de Negócio
Timmers, 1998	Modelo de negócio é uma arquitetura do produto, do serviço e dos fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores no negócio e quais são os seus papéis. Faz ainda a descrição dos potenciais benefícios para cada um e as respetivas fontes de rendimentos.

Stewart e Zhao, 2000 (Cit. in Morris et al., 2005)	É uma declaração de como a empresa vai ganhar dinheiro e sustentar o seu fluxo de lucro ao longo do tempo.
Chesbrough e Rosenbloom, 2002	O modelo de negócio é o que liga o potencial técnico com a realização do valor económico.
Magretta, 2002	Os modelos de negócio são histórias que explicam como as empresas trabalham. Um bom modelo de negócio responde às velhas questões de Peter Drucker: Quem é o cliente? E qual o valor para o cliente? Isso também responde às questões fundamentais que todos os gestores devem fazer: Como faremos dinheiro com este negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como devemos entregar valor aos clientes a um preço apropriado?
Osterwalder, e Pigneur, 2002	Um modelo de negócio é a descrição do valor que a companhia oferece a um ou mais segmentos de clientes. É a arquitetura da empresa e a rede de sócios que cria e entrega este valor, para que um ou vários segmentos de clientes possam gerar fontes de receita rentáveis e sustentáveis.
Osterwalder, 2004	É uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos relacionados entre si, em que essas relações permitem que a empresa expresse a lógica de como ganha dinheiro. É a descrição do valor que a companhia oferece a um ou mais segmentos de clientes.
Amit e Zott, 2004	É um modelo estrutural de como a empresa interage e gere os clientes, parceiros e fornecedores.
Morris et al., 2005	Um modelo de negócio é uma representação concisa de como são interrelacionados os conjuntos de decisões nas áreas da estratégia de risco, arquitetura e economia. Estão endereçadas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Possui seis componentes

	fundamentais: proposta de valor, cliente, processos internos/competências, posição externa, modelo económico e fatores pessoais/investidores.
Shafer, Smith e Linder, 2005	É a representação de uma empresa e das suas escolhas estratégicas para a criação e captura de valor.
Johnson, Christensen, e Kagermann, 2009	Um modelo de negócio consiste na interligação de quatro elementos, que em conjunto criam e entregam valor. Esses elementos são: a proposta de valor, a fórmula de realização lucro, recursos – chave e processos – chave.
Teece, 2009	Um modelo de negócio articula a lógica de como a empresa suporta a proposta de valor para o cliente, em conjunto com uma estrutura de rendimentos e custos viável.
Osterwalder & Pigneur, 2011	Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as várias definições apresentadas podemos concluir que apesar do conceito de modelo de negócio ser bastante vasto, todas convergem no sentido de explicar como uma empresa cria valor e como faz chegar esse mesmo valor a quem está disposto a pagar por ele.

Nenhuma das definições publicadas foi completamente aceite pela comunidade empresarial, gerando assim esta falta de consenso que provocou o aparecimento de diversas perspetivas ao longo dos anos, Shafer *et al.* (2005).

1.2 Elaboração e desenvolvimento de modelos de negócio

Com a turbulência dos dias de hoje, a única vantagem que uma empresa possui é a capacidade de reinvenção do seu modelo de negócio, antes que as circunstâncias o forcem a fazê-lo, Hamel & Välikangas (2003).

Magretta (2002) afirma que um modelo de negócio que altera a estrutura económica de um determinado setor e que simultaneamente seja difícil de replicar, pode criar uma forte vantagem competitiva.

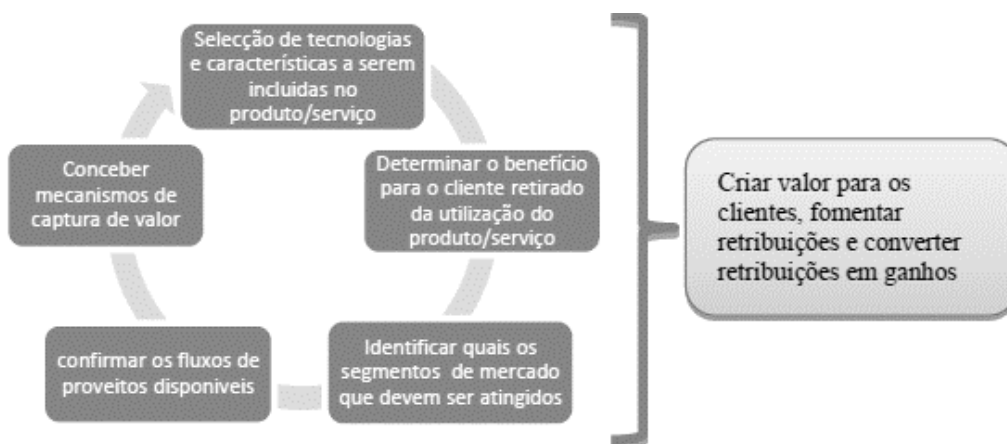
Igualmente Chesbrough (2010) refere que uma empresa tem tanto a ganhar com o desenvolvimento de um modelo de negócio bom e inovador como em desenvolver uma nova e inovadora tecnologia. Reafirmando esta perspetiva, Teece (2009) atesta que a inovação de modelos de negócio pode ser um bom caminho para possuir uma vantagem competitiva, se o modelo for suficientemente diferenciado e bastante difícil de replicar.

Mesmo assim, esta inovação em modelos de negócio, por si só, não permite criar uma vantagem competitiva a nível corporativo Teece (2009). Vários autores indicam mesmo que não é possível obter uma vantagem competitiva muito relevante se apenas for utilizado o modelo de negócio. Dito isto, é essencial possuir um modelo de negócio diferenciado e inovador mas é também necessário realizar escolhas estratégicas acertadas e nos momentos oportunos.

Já no que diz respeito à elaboração de modelos de negócio, esta é uma decisão chave e crucial para preparar a empresa para o futuro, quer seja esta uma nova empresa, quer seja uma empresa existente que queira reformular o seu modelo de negócio, Zott e Amit (2010).

Teece (2009) afirma que o fator chave na elaboração de um modelo de negócio é perceber qual é o melhor processo de entrega e captura de valor, tendo identificado ainda vários elementos fundamentais na elaboração de um modelo de negócio, representados na Figura 1.

Figura 1 – Elementos fundamentais na elaboração de um modelo de negócio



Fonte: Teece (2009)

Teece (2009) refere ainda que um bom modelo de negócio gera propostas de valor que são convincentes para os consumidores, garantem estruturas de custo vantajosas e permitem ainda uma captura de valor bastante significativa por parte da empresa que cria e entrega os seus produtos ou serviços.

Acrescentado que é essencial conceber um negócio corretamente e ir descobrindo, implementando e melhorando a sua estrutura para um melhor proveito do mesmo, para Teece (2009) estas tarefas são determinantes no momento da criação da empresa, como também devem ser constantes durante o tempo de vida da empresa para que o negócio se consiga manter viável e estável financeiramente.

É importante para qualquer empresa ou organização saber qual é o seu modelo de negócio para que consiga cumprir os seus objetivos de forma rápida e sustentável.

O Modelo de Negócio, mais conhecido por *Business Model Canvas*, serve exatamente para isso, pois funciona como uma ferramenta de criação e gestão de negócios, utilizada para ilustrar e trabalhar de forma bastante simples e eficaz o modelo de negócio de qualquer empresa.

Osterwalder & Pigneur (2002) apresentaram uma proposta para modelos de negócio relacionada com quatro grandes pilares: Produtos e Serviços; Infraestruturas e Rede de Parceiros; Capital de Relacionamento e Aspectos Financeiros.

Foi no entanto em 2004 na sua tese de doutoramento “*The Business Model Ontology*” que Osterwalder, tendo em conta a análise feita anteriormente, divide os quatro grandes pilares apresentados anteriormente em nove blocos: Proposta de Valor; Cliente Alvo; Canal de Distribuição; Relacionamento; Configuração Valor; Capacidade; Parceria; Estrutura de Custos e Modelo de Receita. Estes blocos acabaram por ser adaptados e sofrer alterações ao longo do tempo.

Mais tarde Osterwalder *et al.* (2005) procuraram clarificar, uniformizar e sistematizar o conceito de modelo de negócio bem como a sua aplicação.

No seguimento dessa investigação Osterwalder & Pigneur (2011, p.15) sugerem que “Um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor”, propondo assim uma metodologia denominada de *Business Model Canvas* baseada na descrição da lógica de funcionamento de uma empresa em todas as suas áreas de atuação e evidenciando a maneira de como a mesma desenvolve, compartilha e captura o valor dos seus produtos ou serviços.

Os autores sustentam ainda de que se trata de uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona.

Este modelo funciona com uma lógica de brainstorming e permite assim que qualquer empresa tendo em vista a sua missão, visão e pressuposto estratégico defina como vai estruturar os seus recursos, processos, os seus custos, a sua proposta de valor e também de que forma a vai fazer chegar aos seus clientes.

Concluindo, a aplicação do Modelo de Negócio, pode facilitar muito a conceção de novos produtos ou serviços, através do exercício e estudo dos nove elementos fundamentais que o constituem. Possibilita também a divergência e convergência de

opiniões, já que este conceito possibilita uma linguagem partilhada criando assim um entendimento comum entre os envolvidos no projeto e por sua vez gera fortes indicadores para a inovação estratégica do mesmo.

1.2.1 Segmentos de clientes

Um dos principais pontos para conhecer um negócio passa por conhecer os clientes, independentemente destes serem atuais ou simplesmente potenciais clientes.

“O Componente Segmentos de Clientes define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir” Osterwalder & Pigneur (2011, p.20).

Qualquer negócio independentemente do seu âmbito existe para satisfazer uma necessidade ou um conjunto de necessidades identificadas num determinado grupo de clientes. Sendo que os clientes diferem uns dos outros, quer seja nos seus gostos, hábitos ou até mesmo exigências, a empresa deve dividi-los em subconjuntos, tão homogêneos quanto possível, Lindon *et al.* (2013).

Cada subconjunto deve ser agrupado em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, gostos comuns ou outras características comuns que sejam relevantes, Osterwalder & Pigneur (2011).

Segundo Lindon *et al.* (2013) é considerado segmentação quando existem grupos distintos dentro da totalidade do público-alvo do negócio em questão, ou seja, os grupos de clientes representam segmentos distintos se:

- As suas necessidades justifiquem que a oferta seja diferenciada;
- Os canais de distribuição utilizados forem diferentes;
- As relações com os clientes forem diferentes;
- O lucro proveniente de cada grupo de clientes for substancialmente diferente;
- Os clientes estiverem dispostos a pagar por aspetos diferentes da oferta.

Para Osterwalder & Pigneur (2011), existem diferentes tipos de segmentos de clientes:

Mercado de massas: não existe distinção entre os diferentes segmentos de clientes, ou seja, oferecem a todos o mesmo produto ao mesmo preço, utilizando assim os mesmos argumentos e os mesmos canais de distribuição, Lindon *et al.* (2013).

Nicho de mercado: comparativamente ao mercado de massas o nicho de mercado acaba por funcionar de forma contrária uma vez que se dirige a segmentos de clientes específicos e especializados. A Proposta de Valor, os Canais e o Relacionamento com os Clientes são adequados e diferenciados de acordo às exigências específicas de um nicho de mercado, Lindon *et al.* (2013), que consiste normalmente num pequeno grupo de consumidores dentro de um segmento.

Segmentado: alguns modelos de negócio fazem distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas subtilmente diferentes. São distinguidos grupos dentro do mercado global num número reduzido de subconjuntos, denominado de segmentos, considerando a homogeneidade dos comportamentos que cada indivíduo de cada subconjunto apresenta, Lindon *et al.* (2013).

Diversificado: acontece quando a atividade da empresa exige que a segmentação se traduza em dois grandes grupos distintos e independentes, Lindon *et al.* (2013).

Se virmos do ponto de vista da empresa, esta acaba por servir dois clientes sem qualquer relação entre si, e em que os seus problemas e as suas necessidades são bastante distintas, Osterwalder & Pigneur (2011).

Plataformas Multilaterais: algumas organizações servem dois ou mais segmentos de clientes distintos mas interdependentes, ou seja, ambos os segmentos são necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Este só faz sentido e apenas têm valor para um segmento de clientes se os outros segmentos estiverem presentes, pois o valor criado será sempre maior quanto maior for o número de utilizadores, criando assim um efeito de rede, Osterwalder & Pigneur (2011).

Em suma, um Modelo de Negócio pode definir um ou vários segmentos, de pequenas ou grandes dimensões cabendo assim à empresa a decisão de escolher quais os segmentos que fazem mais sentido e quais aqueles que deve ignorar pois não fazem

tanto sentido para o seu negócio. Com esta decisão tomada o Modelo de Negócio consegue ser melhor trabalhado pois já são claras as necessidades dos seus clientes.

1.2.2 Propostas de Valor

“A proposta de Valor é o motivo pela qual os clientes escolhem uma empresa e não outra” Osterwalder & Pigneur (2011, p.22).

Segundo Dorf e Blank (2012), é a proposta de valor que descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes, ou seja, descreve a forma como uma empresa se diferencia das empresas concorrentes, ou seja, tem como objetivo mostrar ao cliente que comprar a uma certa empresa irá satisfazer as suas necessidades e por isso é melhor do que comprar a outra.

Uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra, segundo Aaker (2007)

Conforme afirmam Churchill e Peter (2000) há diversos fatores que podem influenciar o processo de compra do consumidor, por exemplo, a novidade, o aspeto do produto, a qualidade, o material usado, entre outros.

Osterwalder & Pigneur (2011) afirmam que definir uma proposta de valor de um produto ou serviço, pode ser mais complicado do que aquilo que parece, pois cada proposta de valor tem o objetivo de ir de encontro às exigências ou necessidades de um determinado segmento de clientes. Sendo que no momento de definir uma proposta de valor existem várias questões a ter em mente: Quais os benefícios que advêm da compra desse mesmo produto ou serviço. Qual o nosso valor perante o cliente? Que problemas vamos ajudar a solucionar? E também, quais as necessidades que vamos satisfazer?

A criação de valor num determinado produto ou serviço nem sempre precisa representar algo inovador e capaz de apresentar a solução a necessidades totalmente novas, pode simplesmente acrescentar à oferta já existente características diferentes.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011) os valores podem ser quantitativos (preço, rapidez do serviço) ou qualitativos (design, experiência dos clientes).

A novidade faz com que se satisfaçam um novo conjunto de necessidades que os clientes até então não se tinham apercebido pela inexistência de ofertas iguais ou semelhantes. Esta novidade acontece na sua grande maioria no mundo tecnológico, Osterwalder & Pigneur (2011).

O desempenho dos produtos ou serviços também acaba por ser uma característica fundamental no momento de decisão de um cliente pois estes estão em constante procura de características ou funcionalidades que melhorem o desempenho de determinado produto ou serviço, podendo ser este um grande fator de decisão no momento da aquisição dos mesmos, Osterwalder & Pigneur (2011).

A adaptação ao cliente (*customization*) de um determinado produto ou serviço às necessidades específicas de clientes individuais ou de segmentos de clientes gera valor. Se houver uma fácil adaptação por parte de um cliente ou de um segmento de clientes a um determinado produto ou serviço faz com que haja uma maior probabilidade de compra ou até mesmo de fidelização por parte do mesmo, Nickels & Wood (1999).

Kotler & Keller (2012) afirmam que também é possível criar valor apenas ao ajudar um cliente a executar um determinado serviço. Um bom exemplo disso é o caso das empresas de consultoria pois fornecem uma determinada prestação de serviço através de diagnósticos e processos com o propósito de perceber as necessidades do cliente e identificar as soluções.

Outro dos fatores que hoje em dia os clientes dão cada vez mais valor é o *design* de um determinado produto, sendo este um elemento cada vez mais importante no momento da escolha, por exemplo na moda o design pode ser um elemento particularmente importante da proposta de valor. No que diz respeito à marca, basta

que esta seja reconhecida no mercado para proporcionar valor pelo simples fato do cliente a estar a usar e mostrar, Osterwalder & Pigneur (2011).

Segundo Kotler & Keller (2012) o fator preço pode também ser suficiente para uma empresa criar valor se oferecer um valor similar a um preço menor dos praticados pela concorrência, embora a proposta de um valor mais baixo tenha implicações importantes no resto do modelo de negócio. Por exemplo, as companhias aéreas *Low Cost* tiveram de criar um modelo de negócio baseado em permitir viagens aéreas de baixo custo. O facto de as viagens serem mais baratas acaba também por ajudar os clientes a reduzir os seus custos que é também uma importante forma de gerar valor, pois a preferência dos clientes irá sempre recair sobre essas companhias aéreas.

Outro dos elementos que pode contribuir para gerar valor é a redução do risco, pois os clientes valorizam a redução de riscos ao adquirir produtos e serviços, sendo as garantias um bom exemplo disso, Osterwalder & Pigneur (2011).

Por fim e não menos importante a acessibilidade e a conveniência são também dois elementos bastante importantes e a ter em conta no momento de gerar valor num produto ou serviço. É importante tornar os produtos acessíveis aos clientes, quer seja pela inovação de modelos de negócio, novas tecnologias ou até mesmo pela combinação de ambas. Tal como é fundamental que os produtos sejam convenientes e fáceis de utilizar. Hoje em dia os clientes valorizam e tem preferência pelos produtos e serviços que lhes sejam mais convenientes e por sua vez facilitam o dia-a-dia, Osterwalder & Pigneur (2011).

Em suma, é fundamental que ao definir uma proposta de valor a empresa tenha bem claro qual é o seu segmento de clientes e quais são as suas exigências e necessidades. Pois só assim conseguirá definir os elementos que lhe são fundamentais para gerar valor e por sua vez conseguir diferenciar-se das empresas concorrentes com o objetivo de fidelizar os seus clientes e também angariar novos.

1.2.3 Canais

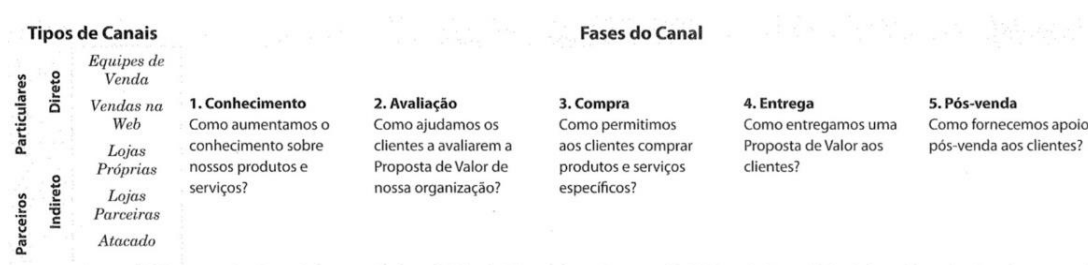
“Encontrar o *mix* de Canais para satisfazer o modo como os clientes querem ser contatados é crucial para levar uma Proposta de Valor ao mercado” Osterwalder & Pigneur (2011, p.26).

Os canais são a forma como uma empresa comunica e alcança o seu segmento de clientes para entregar a sua proposta de valor. Estes desempenham um papel muito importante ao apelar à atenção dos clientes para os produtos ou serviços da empresa, apresentando assim a sua Proposta de Valor através dos mesmos. Esta comunicação é bastante importante para que os clientes consigam comparar a proposta ou as propostas de valor de determinada empresa com as ofertas já existentes no mercado, permitindo que o cliente adquira produtos e serviços específicos. Podendo também proporcionar o apoio necessário aos clientes na fase pós-aquisição, Osterwalder & Pigneur (2011).

Hoje em dia já existem ferramentas bastante desenvolvidas como é o caso da Internet, o que permite chegar ao cliente muito mais facilmente.

Osterwalder & Pigneur (2011) consideram que os Canais se repartem em cinco fases distintas e por sua vez em diferentes canais conforme é apresentado na figura seguinte.

Figura 2 – Tipos e fases do canal



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.27)

Uma empresa pode optar por três diferentes formas de alcançar os seus clientes, através de canais particulares, canais em parceria ou então através de ambos. Cada Canal pode ser fundamental em apenas uma ou até em várias fases da evolução de todo o processo, Osterwalder & Pigneur (2011) identificaram cinco fases distintas:

- Conhecimento/consciência: diz respeito à forma como a empresa leva e dá a conhecer a Proposta de Valor ao cliente;
- Avaliação: representa o apoio que é dado por parte da empresa ao cliente na fase de avaliação da Proposta de Valor em relação às existentes de momento no mercado;
- Compra: é referente à forma de como o cliente pode adquirir o produto ou serviço;
- Entrega: estipula de que maneira a Proposta de Valor é entregue ao cliente;
- Pós-venda: define o apoio dado ao cliente na fase posterior à aquisição do produto ou serviço.

Em suma, o objetivo é que a empresa durante a conjugação destas fases e dos diferentes canais consiga ter em conta a eficiência e eficácia de forma a garantir que o cliente fique satisfeito, criando uma boa experiência para este e consiga ao mesmo tempo maximizar os lucros.

1.2.4 Relação com os Clientes

A relação com os Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos, Osterwalder & Pigneur (2011, p.28).

Muitas dessas relações são estabelecidas na fase de pós-venda (processo de Canais) mas é importante que outras relações sejam trabalhadas em cima da Proposta de Valor. São as empresas que escolhem o tipo de relacionamento com os clientes dependendo das suas motivações, podendo estas ser de fidelização dos seus atuais clientes, captação de novos clientes ou o aumento das suas vendas, Osterwalder & Pigneur (2011).

Este comportamento permite ainda melhorar a resposta às necessidades dos clientes, sendo que no caso da oferta de serviços, pode mesmo ajudar a definir um reposicionamento ao nível do mercado e da reestruturação dos segmentos a abordar.

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011) as relações com os clientes podem ser distinguidas da seguinte forma:

- **Assistência pessoal:** esta relação é baseada na interação humana, ou seja, o cliente vai comunicar com um representante da empresa obtendo assim o seu auxílio durante todo o processo de venda ou até mesmo depois da realização da compra.
- **Assistência pessoal dedicada:** é designado a cada cliente um colaborador da empresa, sendo esta relação mais próxima e normalmente acontece por um longo período de tempo.
- **Self-service:** não existe uma relação direta com o cliente mas a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente consiga usufruir dos seus serviços.
- **Serviço automatizados:** são uma mistura sofisticada de self-service com processos automatizados. Este tipo de relacionamento pode reconhecer os seus clientes, as suas características e os seus comportamentos de compra/consumo, simulando assim quase como uma relação pessoal, pois oferece recomendações e soluções para as suas dúvidas.
- **Comunidades:** cada vez é mais comum as empresas utilizarem comunidades *online* de forma a conseguirem mais facilmente envolver-se com os seus clientes e potenciais clientes. Essas comunidades permitem ainda aos

utilizadores trocar conhecimentos e resolver os problemas uns dos outros, o que de certa forma acaba também por ajudar as empresas a compreender melhor os seus clientes e a mais facilmente os conseguir ajudar.

- **Co-criação:** muitas empresas optam por ir para além da relação tradicional cliente-vendedor, criando assim valor conjuntamente. Um bom exemplo disso é o YouTube que solicita aos seus clientes a criação de conteúdos para consumo público.

Em suma, ao utilizar o Modelo de Negócios é fundamental escolher qual é o relacionamento mais indicado para cada segmento de clientes, pois essa relação vai influenciar profundamente a experiência total de cada cliente e vai ser decisiva no momento da escolha do mesmo.

1.2.5 Fluxos de Rendimento

“Os fluxos de rendimento representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de Clientes” Osterwalder & Pigneur (2011, p.30).

Os fluxos de rendimento são assim a obtenção de receita fruto da atividade de negócio, sendo que estes não devem ser confundidos com lucro, que é uma métrica de rentabilidade após deduzidos custos às receitas.

Compete à empresa perceber qual é o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar, permitindo assim a esta perceber se consegue gerar um ou mais fluxos de rendimento em cada um deles, Osterwalder & Pigneur (2011).

Os fluxos de rendimento podem resultar de duas maneiras distintas, de obtenção direta de rendimentos através da atividade, ou seja, são concretizados através de uma única transação. Como também podem resultar de rendimentos que se prolongam durante

um determinado período de tempo, que podem ser resultantes de pagamentos continuados ou podem estar relacionados com pagamentos por apoios prestados ao cliente já na fase de pós-venda.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011) existem no entanto outras maneiras de gerar Fluxos de Rendimento que podem ser fundamentais para a sustentabilidade do negócio quando a estrutura de custos já está estabelecida.

- As taxas de utilização geradas pela utilização de um determinado serviço, são uma boa maneira de gerar fluxo, sendo que quanto mais vezes o serviço for utilizado mais o cliente paga.
- As assinaturas geradas pela venda de acesso continuado a um produto ou serviço, como é o caso dos serviços de música *online*.
- O licenciamento que é bastante usado pelos detentores de marcas ou patentes em que é exigido um pagamento de licenças em troca da utilização dos direitos de autor ou de uma determinada propriedade intelectual.
- A publicidade como os anúncios podem gerar fluxo de rendimento pois são cobradas comissões/taxas para anunciar um produto, um serviço ou uma marca.
- Os empréstimos, arrendamentos ou uma situação de *leasing* onde é possível gerar fluxo pois existe uma cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um determinado ativo mediante o pagamento de uma determinada quantia durante um período de tempo definido pelas duas partes.
- A venda de ativos, também pode ser uma maneira de gerar fluxos de rendimentos sendo também uma das mais fáceis de realizar, sendo que esta consiste na venda de direitos de propriedade sobre um determinado produto físico, como acontece no caso do setor automóvel em que uma marca vende automóveis, e os compradores podem revende-los se assim o entenderem.

Em suma, cada um dos pontos referidos anteriormente possui diferentes mecanismos para gerar esses fluxos de rendimento, assim sendo o tipo de mecanismo escolhido pode fazer toda a diferença em termos da receita gerada.

1.2.6 Recursos Chave

Os Recursos Chave descrevem os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio, Osterwalder & Pigneur (2011, p.34).

Segundo estes autores os recursos-chave dependem do modelo de negócio de cada empresa e das suas necessidades específicas, podendo ser:

- Os recursos humanos são uma parte particularmente importante em certos modelos de negócio, sendo cruciais em indústrias criativas por exemplo.
- Os recursos intelectuais são muitas vezes bastante difíceis de desenvolver, mas quando são criados com sucesso podem representar um valor bastante substancial para a empresa. As marcas, patentes, direitos de autor, competências exclusivas e até mesmo os bancos de dados são componentes cada vez mais importantes em muitos modelos de negócio.
- Os recursos físicos que podem ser desde fábricas, a edifícios, máquinas, veículos, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição.
- Por fim os recursos financeiros dizem respeito em determinados modelos de negócio à necessidade de financiamento ou de garantias financeiras como linhas de crédito, por exemplo.

Em suma, qualquer modelo de negócios necessita de recursos-chave, pois são estes que vão permitir que uma empresa crie e ofereça a sua proposta de valor, consiga

chegar junto dos mercados e consiga manter relações com os segmentos de clientes e através disso obter rendimentos.

1.2.7 Atividades Chave

“As Atividades Chave descrevem as tarefas mais importantes que uma empresa deve desempenhar para conseguir que o seu modelo de negócio funcione, Osterwalder & Pigneur (2011, p.36).

Segundo estes autores as Atividades Chave correspondem aos designados processos de *core business*, ou seja, as atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da Proposta de valor. Tratam-se das ações mais relevantes que uma empresa deve executar para desempenhar as suas funções com sucesso. Tais como os Recursos Chave, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor bem como alcançar os mercados, manter o Relacionamento com o Cliente e obter rendimentos.

Osterwalder & Pigneur (2011) categorizam as Atividades Chave da seguinte forma:

- **A produção** diz respeito à conceção, fabrico, produção e distribuição de um determinado produto nas quantidades necessárias e com a melhor qualidade possível.
- **A Resolução de Problemas** tal como o nome indica diz respeito à criação de soluções para problemas específicos de um determinado cliente ou segmento de clientes.
- **A Plataforma/Rede**, os modelos de negócio concebidos com uma plataforma como os Recurso Chave são dominados por Atividades Chave relacionadas com plataformas ou redes, ou seja, redes, plataformas de combinação, *softwares* ou até mesmo marcas, podem funcionar como plataforma, pois

trabalham numa rede específica de atividades que influenciam as suas próprias Atividades Chave.

Em suma, é a conjugação entre os Recursos Chave, Atividades Chave e claro as Relações com os Clientes que permite a criação de valor na Proposta apresentada pelas empresas.

1.2.8 Parcerias Chave

“As parcerias Chave descrevem a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o Modelo de Negócio funcionar” Osterwalder & Pigneur (2011, p.38).

Qualquer modelo de negócio para ter um bom funcionamento precisa de parcerias, por isso é importante saber identificar quais são as parcerias chave, pois é com essas parcerias que a empresa cria as suas alianças e desta forma consegue otimizar o seu modelo de negócio (*ibid*: 38).

Sendo que na sua maioria as parcerias são criadas de modo a não ter de existir um grande investimento para obter os recursos necessários ou a gestão das atividades que poderão ser importantes para enriquecer a Proposta de Valor.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011) a criação destas parcerias acaba por permitir uma concretização otimizada de um modelo de negócio já instituído, a aquisição de recursos ou até a redução de risco, existindo assim quatro tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
- Parcerias estratégicas entre empresas concorrentes;
- União de duas ou mais empresas com o objetivo de criar novos modelos de negócio;
- Relação fornecedor-comprador que garantam confiança nos fornecimentos.

Segundo os mesmos autores, no momento da criação de parcerias é também importante perceber quais as motivações para a escolha dessas parcerias. Existindo assim três grandes motivações para uma possível parceria:

- A otimização ou intenção de entrar ativamente em economias de escala, onde o fundamental é que a produção seja feita de forma eficiente, sendo que geralmente estas parcerias são formadas para reduzir custos;
- A redução de risco e de incerteza, sendo importante a empresa associar-se a uma marca forte no mercado e de confiança, não sendo comum entre empresas concorrentes.
- A aquisição de recursos ou atividades tendo em vista melhorar as já existentes de forma a gerar ainda mais valor.

1.2.9 Estrutura de Custos

“A Estrutura de Custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios” Osterwalder & Pigneur (2011, p.40.).

Osterwalder & Pigneur (2011) afirmam que os custos devem ser minimizados para todos os modelos de negócio, mas que no entanto há modelos de negócio em que a estrutura de custos é mais relevante do que para outros.

Dito isto, é importante que se consiga saber diferenciar entre as duas atitudes face à estrutura de custos. Existem empresas que procuram reduzir os custos em todos os aspetos possíveis e as que se focam unicamente na criação de valor não se preocupando tanto com a redução de custos, Osterwalder & Pigneur (2011).

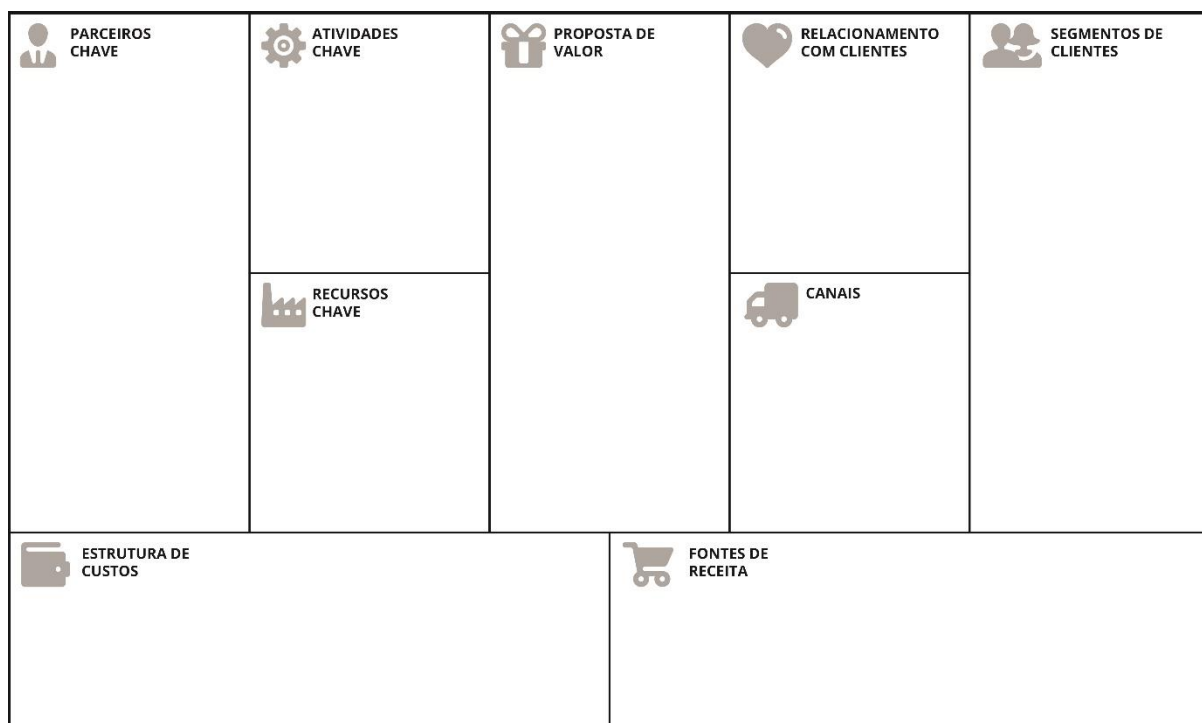
Segundo Osterwalder & Pigneur (2011) dentro dos custos propriamente ditos, podemos encontrar ainda estruturas de custos com as seguintes características:

- Custos fixos: custos que não se alteram independentemente do volume do produto ou do serviço produzido, tendo como exemplo os salários.
- Custos variáveis: custos que variam de acordo com o volume de produção de bens ou serviços.
- Economias de escala: redução do custo médio de produção de um determinado bem através do aumento do volume de produção.
- Economias de âmbito/gama: diluição de custos, derivado ao aproveitamento de sinergias entre recursos ou atividades. Se diferentes linhas de produtos ou serviços produzidos ou comercializados pela empresa utilizarem os mesmos recursos, ocorrem ganhos associados a uma maior diluição de custos.

Em suma, a estrutura de custos reflete os custos associados ao negócio, tendo como sempre como base os Recursos Chave as Atividades Chave e também as Parcerias Chave. Sendo nesta fase do modelo de negócio que a empresa estima os custos mais importantes associados à operacionalização de um determinado modelo de negócio.

Definidos os novo blocos que constituem e formam a base do Modelo de Negócio, podemos afirmar que cada organização é um caso específico e por isso detém o seu próprio Modelo de Negócio que dependerá das suas fragilidades como também dos objetivos que quer alcançar no futuro.

Na figura 3, podemos ver a Tela do Modelo de Negócio pré-formatada com os nove blocos, permitindo assim a criação de novos Modelos de Negócio ou até mesmo a alteração de negócios já existentes, com a elaboração de um novo modelo.

Figura 3 – Tela do modelo de negócio

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.42)

1.3 Estratégias para o modelo de negócio

“Muitas empresas acreditam que podem estabelecer uma vantagem competitiva de longo prazo ao realizar atividades similares às dos seus concorrentes, mas de forma superior.” Hoje, no entanto, a concorrência é capaz de copiar em muito pouco tempo uma empresa que seja operacionalmente eficaz com a utilização de *benchmarking*, entre outras ferramentas, Kotler & Keller (2012).

Tal constatação permite-nos assim afirmar que um modelo de negócios bem desenhado pode levar as empresas a vencerem, mesmo num ambiente de elevada concorrência, com uma proposta de valor diferenciada, ou seja, inovadora.

Contudo, é compreensível que a inovação no modelo de negócio não garanta sucesso, tendo como um bom exemplo disso, os *sites* de desconto em Portugal. *Sites* como a Groupon, a LetsBonus ou Goodlife oferecem diariamente dezenas de propostas com descontos que chegam aos 60 ou 70%, desde tratamentos de limpeza, a refeições em restaurantes. Este modelo de negócio, que nasceu pela mão da Groupon em 2008 nos Estados Unidos da América, pulverizou-se.

Tendo em conta que o seu conceito não é assim tão complexo e que não existia nenhuma restrição quando à sua operacionalização foi facilmente replicado, mesmo sendo um negócio inovador. Neste sentido e com a pulverização de *sites* com idênticos modelos de negócio, de acordo com Kim & Mauborgne (2016) estas empresas virtuais caíram no chamado Oceano Vermelho.

O Oceano Vermelho é caracterizado por ser um ambiente hostil, um mercado explorado por um tão elevado número de empresas que as suas margens de lucro são baixas ou por vezes quase inexistentes com elevados custos operacionais e sujeitas a uma grande pressão competitiva.

Segundo Kim & Mauborgne (2016) em contrapartida os Oceanos Azuis representam os mercados ainda desconhecidos ou inexplorados, ou seja, nos quais não existem concorrentes. A criação de um Oceano Azul não precisa estar associada a uma

inovação radical mas sim que a sua proposta de valor, o seu público-alvo, a forma de interação com o cliente ou qualquer outra característica seja relevante, sendo que o grande objetivo desta estratégia é criar um ambiente onde a concorrência se torne irrelevante.

Kotler & Keller (2012) afirmam que para atingir as metas do negócio é essencial usar as três estratégias genéricas defendidas por Porter (1999).

- Liderança total em custos: Baseia-se em oferecer produtos com preços menores que os dos concorrentes. Geralmente é utilizado quando uma empresa lança um novo produto ou planeia competir num novo mercado.
- Diferenciação: Consiste em criar uma identificação própria no produto, tendo como objetivo torná-lo nitidamente distinto dos demais produtos concorrentes. Esta estratégia é adotada quando o mercado entende como valor a exclusividade.
- Foco: Definir um grupo de clientes com hábitos de consumo, comportamentos e preferências parecidas ajuda a maximizar os investimentos em marketing por conta do menor desperdício de dinheiro usado para convencer quem não tem a intensão de compra, além de ser mais fácil de atender a demanda, que são semelhantes.

Estas estratégias acabam por nos levar a um ponto fora da Estratégia do Oceano Azul, pois, ao invés de trabalhar com um mercado e/ou produto diferente das outras empresas já existentes, estas utilizam os concorrentes como ponto de partida para elaborar a sua própria estratégia.

O que separa os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis é exatamente a abordagem estratégica, sendo que esta deve seguir uma lógica chamada “value innovation” ou inovação de valor, na qual ao invés de tentar ser superior, o empreendedor tenta fazer com que a concorrência seja irrelevante criando um novo espaço no mercado, Kim & Mauborgne (2016).

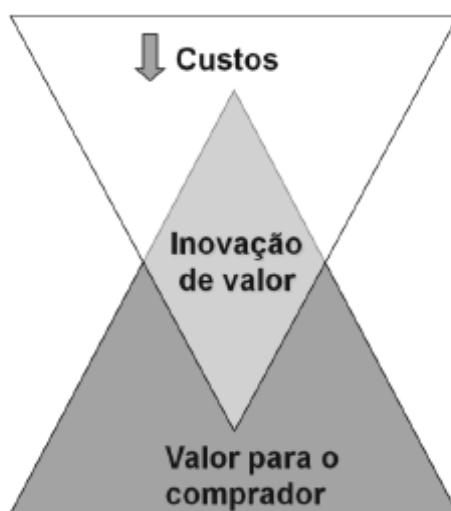
A Criação de Valor ajuda a incrementar o valor entregue ao cliente, contudo sem inovação a empresa não se diferencia de seu concorrente, Kim & Mauborgne (2016).

Segundo Kim & Mauborgne (2016) inovação sem criação de valor tende a construir uma empresa futurista, podendo colocá-la muito à frente do seu tempo, com características, tecnológicas ou não, ainda não procuradas pelo consumidor ou com um preço muito elevado para comercialização.

A *Value Innovation* é assim uma forma estratégica de eliminar o *trade-off* entre o custo e o valor e alinhar inovação com utilidade, preço e posicionamento de custo, Kim & Mauborgne (2016).

Como se pode ver ilustrado na figura 4, eliminar a decisão de escolher entre valor e custo é que leva à Inovação de Valor, pois desta forma a empresa poderá focar-se em oferecer ao cliente aquilo que é de maior valor para ele, reduzindo o custo no que agrega um menor valor, podendo desta forma aumentar a sua margem e podendo mesmo até criar um mercado maior do que os já existentes.

Figura 4 - Simultaneidade entre Valor e Inovação



Fonte: Kim & Mauborgne (2016)

A construção de um modelo de negócio, tal como já foi referido anteriormente, passa pelo planeamento da empresa em todas as áreas. Contudo, ao analisarmos os elementos

apresentados por Kim & Maubourgne (2016), notamos que o principal fator considerado de sucesso é a Inovação de Valor, ou seja, é importante fazer com que a Proposta de Valor de um determinado negócio não seja apenas um produto/serviço substituto mais barato ou com mais funcionalidades, mas fazer com que esta seja diferente e ganhe uma maior importância para o segmento de clientes que se deseja atingir.

Desta forma Kim & Mauborge (2016) apresentam quatro bases de ação (*The Four Actions Framework*), das quais cada uma responde a uma das seguintes perguntas que formam a Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar:

- Quais são os fatores existentes no mercado que considera que devem ser eliminados? Isto consiste em eliminar elementos que frequentemente são oferecidos, mas que não aumentam a proposta de valor.
- Quais são os fatores que devem ser reduzidos? Consiste em eliminar acréscimos que normalmente excedem o necessário.
- Quais os fatores que devem ser melhorados? Esta pergunta ajuda a estabelecer um foco e valores que sejam mais elevados do que os padrões de mercado.
- Quais são os fatores que devem ser criados e que o mercado nunca ofereceu? É aqui que o Oceano Azul é criado, no momento em que se descobre outra fonte de valor para o cliente.

A utilização destas quatro bases pode ser bastante útil após a finalização da elaboração do modelo de negócio, pois se no final o empreendedor notar que este mercado já existe ou que o seu segmento de clientes é partilhado por outras empresas, poderá ainda inovar na criação de valor utilizando os *Four Actions Framework*.

Em suma, ao aplicarmos estas quatro bases de ação sobre os pilares básicos para a criação de um modelo de negócios apresentados por Osterwalder & Pigneur (2011), obtemos uma forma de impulsionar a Inovação de Valor em cada uma destas características do modelo de negócios.

1.4 Como reformular o modelo de negócio

A ideia de reformulação e descoberta no modelo de negócio é vista como uma das principais e mais relevantes formas de inovar o modelo de negócio de uma empresa.

Vários autores chegam mesmo a referir a inovação como passo para a reformulação de um modelo de negócio.

Por exemplo, Markides (2008) refere algumas características em novos modelos de negócio que os tornam pouco apetecíveis para as empresas já estabelecidas:

- Novos modelos de negócio apresentam diferentes características de produto ou serviço daquelas que eram apresentadas pelo modelo antigo, o que poderá levar a que a nova oferta possa não interessar aos clientes do antigo modelo;
- Os mercados criados pelo novo modelo de negócio começam por ser pequenos e insignificantes face ao mercado do antigo modelo, o que poderá trazer uma diminuição do interesse;
- Os novos mercados demoram algum tempo a crescer e por sua vez ainda mais tempos até se tornarem lucrativos, o que pode gerar impaciência por parte dos investidores;
- O conjunto de atividades necessárias à realização do novo modelo de negócio não só é diferente do negócio base, como poderá gerar bastantes conflitos;
- Os novos modelos de negócio vão invadir os mercados já existentes, podendo trazer alguma rivalidade ao modelo de negócio existente e por sua vez podem ser qualificados como sendo uma ameaça e não uma oportunidade.

Chesbrough (2010) identifica ainda duas das que para ele são as principais barreiras perante a inovação num modelo de negócio já estabelecido.

Sendo que a primeira se refere a um conflito com a configuração tradicional dos recursos da empresa, isto é, qualquer alteração por mais pequena que seja poderá pôr

em causa o valor da empresa. Já a segunda prende-se com a dificuldade em nos desprendermos do modelo de negócio atual, o que por sua vez resulta numa exclusão de abordagens diferentes da estabelecida.

Segundo Chesbrough (2010) uma boa forma de ultrapassar todas estas barreiras referidas anteriormente, é através de um compromisso com a experimentação, propondo a utilização de mapas de modelos de negócio, recorrendo a abordagens como a apresentada.

2. Conceito de Marketing Digital

Nos últimos anos temos assistido a evoluções profundas no âmbito tecnológico, responsáveis, em grande parte, pela alteração no comportamento dos consumidores. Contudo, não podemos, com isto, entender que a sociedade é passiva perante o poder da tecnologia. Na verdade, a relação entre tecnologia e sociedade é "interativa, de multicamadas e complexa: a tecnologia é socialmente modelada" Bell (2007: 8).

Para Adolpho (2012), a base do marketing digital são os consumidores. Estes são responsáveis pela constante evolução tecnológica, levando as organizações a perceber a necessidade de uma mudança de paradigma, em que o ciclo do produto ou serviço deve começar e terminar no consumidor. Sendo esta a base do marketing digital.

Este ciclo, apresentado pelo autor Adolpho (2012) determina novas características para o marketing digital, os "8 Ps do Marketing Digital", que se constituem por: Pesquisa, Planeamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão (*ibid*: 187).

Estes fatores vêm ao encontro de um novo marketing que, apesar de digital, não se centra na tecnologia mas sim nas pessoas. É um marketing que se serve da tecnologia digital, e das novas plataformas que esta disponibiliza, para estabelecer uma maior interação e conectividade com os consumidores, Ryan (2014: 12). O foco do marketing digital é assim compreender como os consumidores estão a utilizar as novas

tecnologias e utilizar essa informação em benefício da organização, promovendo uma interação mais eficaz com o público-alvo (*ibid*: 12).

Ao contrário do marketing tradicional, o marketing digital centra a sua atividade na Internet e na possibilidade desta para simultaneamente alargar o alcance de uma mensagem e focar a mesma na audiência pretendida.

Assim, uma estratégia de marketing digital eficaz permitirá à organização ultrapassar barreiras geográficas e conectar-se com uma audiência internacional que, por sua vez, poderá ainda assim representar um nicho de mercado (*ibid*: 21-22).

3. Conceito de Marketing de Influência

“O marketing de influência é o resultado da convergência de vários conhecimentos e práticas, como o *word-of-mouth*, o digital marketing, o social marketing ou até mesmo o neuromarketing. Estuda as dinâmicas sociais de uma determinada comunidade, identifica os influenciadores nesse meio, cria histórias apaixonantes e reais, desenvolve ou descobre plataformas para divulgar essas histórias e mede os resultados de forma constante em todo o processo, tendo como objetivo alterar hábitos de consumo e a percepção de valor de marcas, produtos ou serviços.” - Quem o garante é Roberto Gomes (2015), fundador da WeCanFly.

Spadaro (2015) afirma que o conceito de Marketing de Influência, ou *Influencer Marketing* (IM), foi inicialmente concebido no universo *offline*, ou seja, os influenciadores sempre existiram e por sua vez nem sempre foram uma exclusividade do meio digital. Sendo que o *online* foi alcançado apenas mais tarde, tendo sido a internet que contribuiu para divulgar os influenciadores aumentando a sua notoriedade e o alcance das suas mensagens.

Segundo Rez (2014) é preciso avaliar qual a importância do influenciador no meio – se ele fala com muitas pessoas ou se fala com poucas mas é bastante respeitado, por

exemplo – e qual o objetivo da marca no momento. Sendo que para isso é necessário usar ferramentas específicas para fazer a medição das métricas de influência social. Atualmente é bastante fácil encontrar *online* as ferramentas necessárias para medir a influência de uma pessoa, sendo que essa medição pode ser feita por exemplo, através do número de seguidores das suas redes sociais, existindo mesmo ferramentas específicas para cada tipo de rede social ou *blog*.

Gladwell (2000), introduziu alguns termos como “influenciadores”, que o autor usou para descrever diferentes tipos de indivíduos que dão a conhecer e comunicam aos outros as suas ideias e visões.

Mais tarde, Keller & Berry (2003) aprofundaram o tema, discutindo o papel dos influenciadores no dia-a-dia das empresas e das pessoas, afirmando mesmo que “uma em dez pessoas afetam o que as outras nove pessoas compram, pensam ou fazem”.

Segundo pesquisas feitas pela McKinsey & Company em 2010, 20 a 50% de todas as decisões de compra tem como principal fator o marketing boca a boca.

Outro exemplo do que foi aprofundado por Keller & Berry (2003) é o relatório da Nielsen de 2013, que mostra que 80% dos consumidores tomam as suas decisões baseando-se em revisões e recomendações de fontes que consideram fiáveis e de confiança, acima de outras formas de mensagens de publicidade.

Segundo Keller & Berry (2003) é cada vez mais importante prestar atenção a estas mudanças e procurar maneiras de comunicar e satisfazer estes “novos consumidores”.

Em suma é bastante importante enquanto empresa, saber identificar esses influenciadores e perceber quais são os mais relevantes para um determinado tipo de consumidores de forma a conseguir criar *engagement* e encontrar uma abordagem que os faça gerar valor para uma determinada marca.

3.1 Influenciadores

Existem muitos tipos de influenciadores, segundo Lindon *et al.* (2013), influenciadores são aqueles que “assumem a figura de prescritor ou conselheiro, na escolha da marca, na decisão de compra e no consumo” (*ibid.*:55).

Estes dividem-se em:

- **Prescritores**, cujo papel é absolutamente determinante na escolha do consumidor uma vez que “determina (...) de forma indiscutível ou imperativa o produto ou o serviço que o comprador «deve» adquirir (*ibid.*: 55);
- **Preconizadores**, “pessoa cuja recomendação pode influenciar fortemente o comprador, mas que não se impõe” (*ibid.*:55), aqui entram meios como revistas especializadas ou artigos de opinião.

Dentro destes, entram os Líderes de Opinião. Lindon *et al.* (2013) classifica-os como aqueles “que têm influência sobre um grupo de indivíduos”, e procede a uma caracterização de dois tipos de líderes de opinião: Líderes de opinião de facto, pessoas que “pela sua experiência ou autoridade natural têm uma determinada influência sobre aqueles que as rodeiam” (*Ibid.*:55);

Líderes de opinião no exercício da sua profissão, em que entram jornalistas, políticos e professores. Profissionais que são influenciadores mais fáceis de identificar, especialmente “como alvos de marketing” (*Ibid.*:55).

Kotler et al (2008) resumizam e complementam o conceito de líder de opinião, definindo-os como “pessoas dentro de um grupo de referência que, devido a competências especiais, conhecimento, personalidade, ou outras características, exercem influência sobre outros” (2008:262).

A compreensão do poder dos influenciadores é essencial, pois estes são capazes de atingir um público global, podendo condicionar, de forma permanente, o sucesso de uma marca/produto.

Em suma, o poder das redes sociais é inegável e de um alcance incalculável, sendo que as grandes empresas, marcas e até mesmo as poderosas agências de publicidade já se renderam à realidade de que o retorno obtido através de campanhas e ações que envolvam **influenciadores** é muito maior do que o produzido pelos mídia tradicionais.

Capítulo 2 - Caso de Estudo

2.1 A Agência Wecanfly – Caracterização da Empresa

A Agência foi criada em 2014 e posiciona-se no mercado como uma agência moderna e digital de marketing de influência, que coloca as marcas, produtos ou serviços no centro do diálogo entre os maiores influenciadores digitais e os seus seguidores de forma a conseguir impulsionar as vendas, gerar registos e criar notoriedade para os negócios.

A sua principal estratégia é antecipar as tendências e captar as oportunidades no universo digital, sendo através de influenciadores e também de plataformas como blogues e redes sociais que esta constrói e desenha toda a sua estratégia para os seus clientes.

Embora o marketing de influência esteja a ser uma estratégia cada vez mais procurada ainda existem poucas empresas como a WeCanFly, que foi uma das pioneiras no mercado, a utilizá-la, precisando ainda de se expandir no mercado português.

Em comparação com os Estados Unidos da América por exemplo, o marketing de influência já está bastante profissionalizado, encontrando-se numa fase de especialização de nichos. Havendo mesmo casos como o da *youtuber* Zoella, que na primeira semana de lançamento do seu livro, teve os melhores resultados de sempre, sendo uma nova autora da Amazon. Ou o caso da L'Oréal, que lançou uma linha de maquilhagem em parceria com a *youtuber* Michelle Phan. Sendo que um dos casos mais recentes, foi a colocação da *bloguer* italiana Chiara Ferragni na capa da revista “Vogue” Espanha, tornando-se numa das edições mais mediáticas de sempre.

Portugal ainda se encontra numa fase muito embrionária, mas estes exemplos internacionais são o reflexo de uma mudança na forma como as pessoas consomem conteúdos e essa mudança traz consigo novas oportunidades de comunicação. Sendo precisamente esta mudança na forma com que as pessoas consomem os conteúdos e estas oportunidades de comunicação que fazem com que a Wecanfly continue a crescer

e a expandir-se no mercado português e aos poucos e poucos vai abraçando esta nova estratégia.

2.2 Caso de Estudo – Mister Mister

O Mister Mister é uma publicação *online* sobre *menswear* e *life essentials*, que através de uma network de contribuições propõe uma experiência informativa e detalhada do universo masculino respondendo às aspirações do Homem português contemporâneo.

O Mister Mister foi assim idealizado com o propósito de inspirar o homem a descobrir todo o seu potencial, em três distintas áreas de atuação:

- Aparência;
- Realização Pessoal;
- Estilo de Vida.

A proposta de valor do Mister Mister assenta assim em 3 grandes pilares: Descoberta, Utilidade e Experiência.

DESCOBERTA	Passa conhecimento ao seu público-alvo, para que este fique a saber mais sobre temas que antes desconhecia, despertando assim a sua curiosidade.
UTILIDADE	Permite fazer coisas novas e de forma mais prática, permitindo assim a escolha.
EXPERIÊNCIA	Proporciona viver novas experiências e reviver memórias, fazendo desejar e sentir.

Defende ainda que é essencial ter brio em tudo aquilo que se faz e ser fiel à nossa essência. Que é necessário ambição, determinação e coragem para chegar mais longe mas acima de tudo o mais importante é respeitar a essência das coisas e assumir o que somos.

Salienta os simples valores que são essenciais no dia-a-dia: simplicidade, amizade e tempo para viver. E é através de uma lente masculina que desafia o homem a olhar para o futuro e imaginar novas possibilidades.

O Mister Mister pretende assim conquistar todos os que compreendem qualidade. Sendo que a sua audiência são os *early-adopters* e *heavy-users* de plataformas digitais, uma ferramenta-chave para a pesquisa, consumo e socialização sobre os seus conteúdos de interesse, que gostam de gastar o seu dinheiro em viagens, arte, roupa, tecnologia, entre outras, ou seja, em algo que lhes permita atingir todo o seu potencial e os faça feliz.

Be Greater é assim o espírito no coração do Mister Mister, pois expressa o que é defendido enquanto organização, como também inspira na descoberta de um futuro cheio de novas possibilidades.

Capítulo 3 – Método

Segundo Ballantyne (2004) o principal objetivo da investigação-ação é criar uma melhoria no seio organizacional, no qual o investigador e os intervenientes estão envolvidos.

A Investigação-ação é assim caracterizada como um processo de investigação em espiral composta por quatro fases: fase de **planificação**; fase de **implementação** da ação; fase de **observação** e avaliação; e, por fim, uma fase de **reflexão** acerca dos resultados obtidos, Ballantyne (2004).

Mais recentemente, Dayman & Holloway (2011) complementam este ciclo apresentando as suas diferentes etapas da seguinte forma:

- **Identificação e diagnóstico do problema** - sendo que é nesta fase que é feita a identificação de um problema ou oportunidade no caso de estudo;
- **Fase de intervenção** - nesta fase é elaborada uma proposta ou solução tendo em conta as questões identificadas na fase anterior.
- **Aplicação** - é a fase onde são decididas e implementadas as diferentes ações que consolidam o plano, sendo esta a fase mais prática.
- **Fase de avaliação** - é a última fase e é nesta que são avaliados todos os resultados obtidos.

O presente relatório focou apenas a fase de diagnóstico, sendo que nesta foi definido o modelo de negócio utilizando a metodologia referente ao *Business Model Canvas* e posterior análise *SWOT*.

A escolha recaiu sobre esta metodologia pois para além de contemplar os vários componentes também presentes nas definições de outros autores, este possui ainda resultados comprovados em organizações como a Deloitte, IBM, Ericsson, entre outras.

3.1 Análise do Business Model Canvas do Mister Mister

Tendo por base os parâmetros do *Business Model Canvas* referidos anteriormente, faremos neste capítulo a análise dos 9 pontos que compõem o modelo de negócio do Mister Mister, atingindo, assim, o objetivo a que nos propusemos.

Pretende-se desta forma atingir o objetivo a que nos propusemos: Elaboração do modelo de negócio da empresa tendo por base o método *Business Model Canvas*.

3.1.1 Segmentos de Clientes

Para se proceder à identificação dos Segmentos de Clientes, há um aspeto essencial a ter em conta, que se prende com o grande propósito do Mister Mister.

É necessário que este esteja bem clarificado de forma também a perceber quais são as principais atividades do mesmo, pois são estas que no fundo vão colmatar as necessidades dos clientes.

Dito isto, no que diz respeito ao Mister Mister facilmente se compreende que o seu grande foco está no público masculino.

O seu segmento de clientes são Homens cultos, cosmopolitas, curiosos, socialmente ativos e atentos às tendências. Tendo idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos.

É certo que o nosso foco está no público masculino mas pretende-se que o nosso segmento de clientes passe também pelo público feminino, pois este segundo segmento identificado como prescritor, vai servir de influenciador perante o público-alvo.

Para chegar a estas audiências foi necessário elaborar *Personas*, que podemos ver nas imagens em baixo, de forma a conseguir visualizar mais facilmente o nosso público-alvo como também as nossas prescritoras.

Sentiu-se a necessidade de elaborar *personas* como método de segmentação de mercado, de forma a conseguir considerar os objetivos, desejos e limitações do público

do Mister Mister mais facilmente, bem como orientar decisões sobre a interface, e demais elementos referentes ao *design* da plataforma editorial.

Figura 5 – Personas (exemplo 1)



Figura 6 – Personas (exemplo 2)



GONÇALO

Empreendedor, Startup IT

30 anos, Casado, MBA

Personalidade

Contido, discreto. Sabe o que quer, mas inseguro nas alturas de optar. Workaholic assumido.

Preocupações

Saber como agradar a mulher, e ser respeitado profissionalmente como empresário. Quer ser mais confiante, mas tem pouco tempo para se actualizar.

Onde cria ligações sociais

Redes sociais profissionais. Em reuniões com família e amigos.

Onde encontra informação

Lojas em shoppings, e websites multimarca.

Factores de "adesão"

Utilidade, acesso fácil, inexistência de conotações sociais. Status.



MARTIM

Gestor financeiro, Banco

25 anos, Solteiro, Mestrado

Personalidade

Alegre e divertido. Seguro de si mesmo, simples e frugal. Adora viver e partilhar. Ambicioso.

Preocupações

Quer saber mais sobre moda masculina sem condicionar a sua postura conservadora. Tem medo de fazer má figura perante a família.

Onde cria ligações sociais

Redes sociais. Sidas em tribo para locais simples e com restrita diversidade social.

Onde encontra informação

Lojas em shoppings. Recomendação de amigos. Revistas desportivas e fitness.

Factores de "adesão"

Status, identificação com a marca, Factor "tenho de experimentar". Auto-descoberta de si mesmo, do seu gosto.

Figura 7 – Personas Prescritores**FILIPA****Directora, Cadeia de Hoteis**

42 anos, Casada, MBA

Personalidade

Jovial mas misteriosa. Gosta de tudo directo, simples e sem rodeios. Vive para a família, mas tem desejos pessoais. É sedutora e elegante.

Preocupações

Não sabe como agradar um homem. Quer o físico e o aparente. Procura referências para a sedução.

Onde cria ligações sociais

Redes sociais. Sidas em tribo (mulheres) e em par (marido), para experiências sociais e culturais.

Onde encontra informação

Websites generalistas e de marcas. catálogos online e recomendação de amigas.

Factores de "adesão"

Curiosidade, identificação com a marca, facilidade de acesso.

**MARIA****Jornalist, Revista feminina**

25 anos, Solteira, Licenciatura

Personalidade

Doce e afável. Gosta de saber tudo sobre tudo. Entrega-se a causas e é impulsiva. Gosta das coisas simples da vida. Não complica.

Preocupações

É tímida e não conhece muito sobre homens. Desconfia. Adora o Pai e quer ajudá-lo a estar bem.

Onde cria ligações sociais

Eventos e família.

Onde encontra informação

Revistas, websites de marcas. Catálogos online e recomendação de amigas.

Factores de "adesão"

Simplicidade, identificação com os temas. Imparcialidade e Credibilidade.

3.1.2 Propostas de Valor

Neste ponto importa refletir em que medida o modelo de negócio pretende conquistar a preferência dos seus clientes. Quais as necessidades e de que forma é que vão ser satisfeitas as mesmas.

“Sublinhar o essencial para o dia-a-dia: simplicidade, amizade e tempo para viver “, é uma das principais propostas de valor do Mister Mister.

Com a plataforma editorial, através dos artigos pretendemos para além de informar e aconselhar, transmitir confiança. Esta vai permitir ao leitor viver novas experiências bem como reviver memórias, fazendo-o desejar e sentir. Pretendemos que este afaste os excessos e descubra em profundidade o que o faz ser aquilo que é, filho, pai, amigo, pessoa, homem.

Queremos inspirar. Inspirar o homem a atingir todo o seu potencial, a ser melhor – **“Be Greater”**.

“Be Greater” é o espírito no coração da marca. Expressa o que defendemos enquanto organização mas também o que nos inspira na descoberta de um futuro cheio de novas possibilidades.

3.1.3 Canais

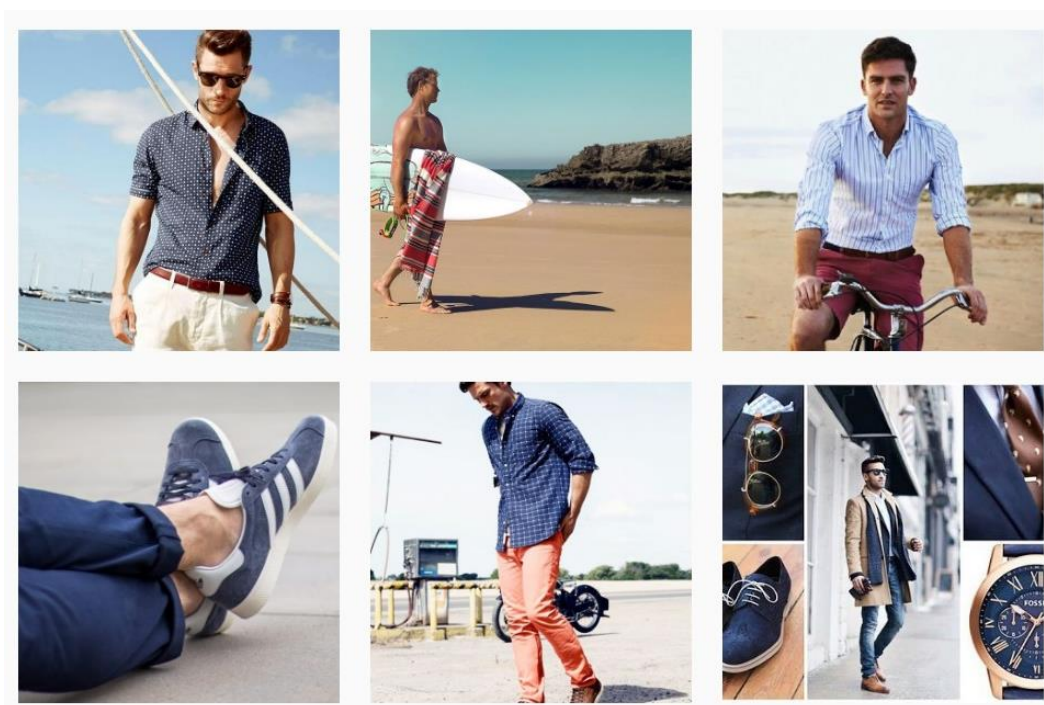
No que diz respeito aos Canais, os que foram escolhidos para comunicar com o público-alvo foram: Plataforma Editorial - *Website, Facebook, Instagram, Pinterest e YouTube*.

O principal meio de comunicação com o cliente será a plataforma editorial, pois é esta que irá conter os artigos sobre os diversos temas de interesse para o público-alvo. Será atualizada diariamente, proporcionando novidades todos os dias, despertando assim o interesse ao leitor.

Através do **Facebook** pretende-se partilhar alguns dos artigos de maior interesse da plataforma editorial, tendo como objetivo conduzir os mesmos para visualizações na mesma. Intercaladas entre os artigos irão também ser publicadas imagens provenientes do *Instagram* do Mister Mister, bem como frases inspiracionais.

Assim, o **Instagram** será usado para partilhar imagens que inspirem o leitor a atingir todo o seu potencial. As imagens publicadas estarão focadas em três temas – *Menswear*, *Mencare* e *Lifestyle*. Todas elas serão escolhidas em sintonia com os artigos publicados na plataforma editorial e nos restantes canais.

Figura 8 – *Instagram* do Mister Mister



Fonte: Página do *Instagram* do Mister Mister

O **Pinterest** irá conter vários álbuns com imagens referentes a temas de interesse para o público-alvo e desta forma servirá de inspiração para o dia-a-dia ou até mesmo para ocasiões especiais. Poderá ainda servir para aconselhar, pois os álbuns serão feitos a pensar nas suas necessidades.

O canal de **YouTube** do Mister Mister servirá para colocar pequenos vídeos que ajudem o público-alvo a resolver alguns problemas ou a tirar algumas dúvidas que tem no seu dia-a-dia. Tendo também como objetivo divulgar no canal algumas entrevistas a alguns dos Homens portugueses mais influentes.

Um dos objetivos da plataforma editorial é também conseguir a subscrição do público-alvo. Com esta subscrição pretende-se assim utilizar o **E-mail marketing** como ferramenta de marketing direto e enviar *newsletters* semanais aos subscritores.

Com o envio das *newsletters* pretendemos aproximar-nos do nosso público-alvo e criar uma relação de confiança e *engagement*. O nosso objetivo é também que o conteúdo da newsletter gere o maior número de interesse, de forma a alcançar visualizações na plataforma editorial e nas respetivas redes sociais.

3.1.4 Relações com os Clientes

É através da sua plataforma editorial e dos conteúdos feitos a pensar no seu público que o Mister Mister pretende inspirar, informar e por sua vez criar uma relação forte e de confiança.

Depois de existir essa relação de confiança torna-se mais fácil a retenção de clientes e por sua vez a aquisição de novos, pois aqueles que já confiam, gostam e subscreveram o Mister Mister vão passar a palavra, trazendo assim novos clientes.

3.1.5 Fluxos de Rendimentos

Tal como foi referido num capítulo anterior, uma empresa só pode ser considerada sustentável se for bem-sucedida financeiramente.

No caso do Mister Mister, os fluxos de rendimento são realizados através de patrocínios. A plataforma editorial, terá secções patrocinadas, ou seja, áreas do *website* destinadas ao patrocínio de uma ou mais marcas, bem como também terá artigos patrocinados.

Nos restantes canais esses patrocínios também vão estar visíveis, podendo estar representados num vídeo, numa publicação, num artigo, ou até mesmo identificado numa imagem.

3.1.6 Recursos Chave

Os Recursos Chave são utilizados no cumprimento das atividades chave do Mister Mister. Assim sendo identificou-se que os recursos-chave são de ordem – Humano e Intelectual.

Os recursos humanos são cruciais para uma utilização intensiva de conhecimentos nas indústrias criativas, no caso do Mister Mister são necessárias pessoas com conhecimento e experiência ao nível do Design, Marketing e *Storytelling*.

Já os recursos de ordem intelectual são referentes às parcerias com empresas, marcas ou até mesmo influenciadores, por exemplo.

3.1.7 Atividades Chave

As atividades chave decorrem do cumprimento dos seus objetivos e, consequentemente do seu propósito, usufruindo dos recursos chave disponíveis para que se transformem em valor a oferecer ao cliente final.

Desta forma, e tendo em conta tudo aquilo que foi mencionado anteriormente, facilmente se compreende que a Plataforma Editorial é a principal atividade do Mister

Mister, através da criação de conteúdo para o público-alvo. Para além disto, existe ainda outra atividade inerente, a Newsletter semanal.

3.1.8 Parceiros Chave

As parcerias são feitas com o intuito de otimizar os modelos de negócios, reduzir o risco ou até mesmo para adquirirem recursos e conhecimentos.

Dito isto, em termos de parcerias e tendo em conta que o público-alvo é masculino, os parceiros chave são:

- Marcas de roupa e acessórios masculinos;
- Marcas de cremes, perfumes e cuidados pessoais masculinos;
- Marcas de desporto;
- Hotéis, ginásios, spas e restaurantes;
- Empresas de interesse;
- Influenciadores.

3.1.9 Estrutura de Custos

Criar e entregar valor, manter bons relacionamentos e obter valor envolve custos.

Depois de definidos os recursos-chave, as atividades-chave e os parceiros-chave podemos então identificar os diferentes custos a suportar.

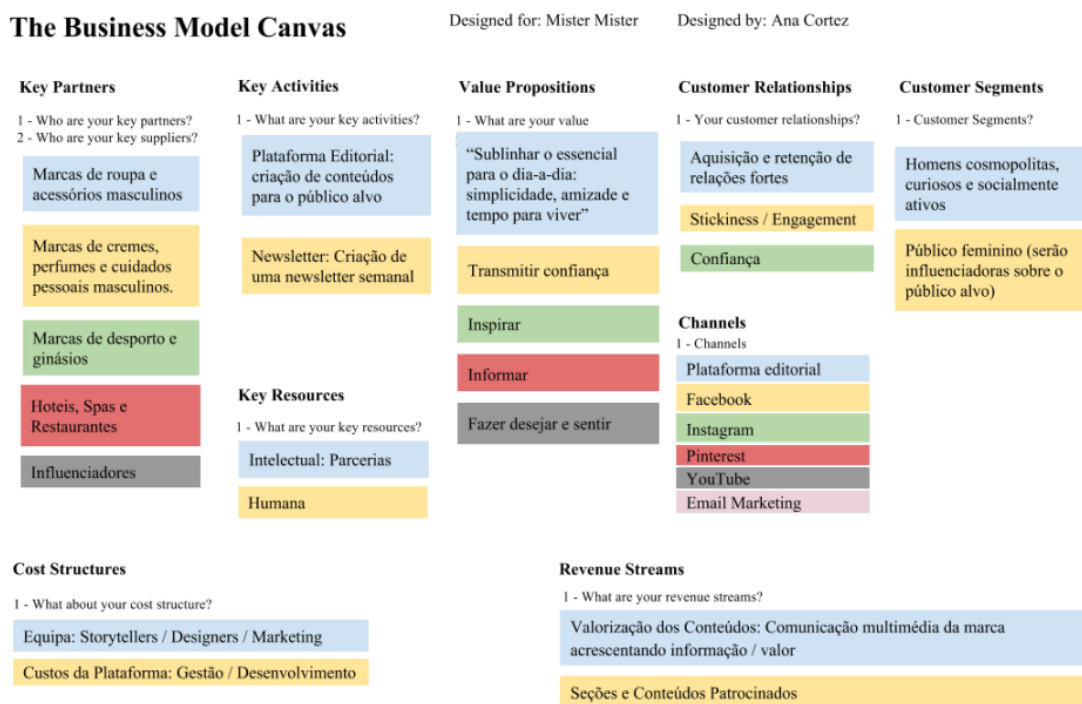
A estrutura de custos do Mister Mister é impulsionada principalmente pelo capital humano, ou seja, pela equipa:

- *Storytellers*;
- *Designers*;
- *Marketing*.

No entanto podemos ainda fazer referência a outros custos tais como, as despesas relacionadas com a licença do alojamento do *website* bem como a sua gestão e desenvolvimento.

3.2 Tela do Modelo de Negócio

Figura 9 – Tela do Modelo de Negócio do Mister Mister



Fonte: elaboração própria

Capítulo 4 - Análise SWOT no Contexto do Business Model Canvas

4.1 Análise SWOT

Segundo o modelo Business Model Canvas é possível detalhar ainda mais a análise *SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) aplicando essa ferramenta a cada um dos parâmetros que fazem parte da já referida Tela.

Apesar da análise *SWOT* ser uma ferramenta que é essencialmente utilizado para analisar um modelo de negócio que está a ser criado, esta permite também perceber, ao longo das várias fases de evolução do modelo, as mudanças que são fruto do crescimento da atividade e ainda as alterações que decorrem da conjuntura envolvente.

Os próximos pontos apresentam uma síntese relativamente ao levantamento das Forças e Fraquezas, representativas daquilo que é interno ao Mister Mister, assim como as Oportunidades e Ameaças derivadas da integração do Mister Mister num contexto específico de mercado.

4.1.1 Segmentos de Clientes

A adequação total da oferta às necessidades dos Segmentos é o ponto mais forte, pois estimula tanto a captação de novos clientes como a fidelização dos atuais. O facto de serem feitas parcerias pode levar a que exista um crescimento do número de clientes, não só pela divulgação como também pelo seu posicionamento no mercado, isto é, se as parcerias forem feitas com marcas prestigiadas é uma mais valia sermos associados às mesmas dado que daí podem advir mais clientes.

Em termos de ameaças, pode-se considerar o aparecimento de concorrentes como uma das principais, visto que a era digital está em constante crescimento e que os próprios consumidores utilizam cada vez mais as plataformas digitais, é possível que venham a surgir ideias de negócio similares à do Mister Mister.

Em síntese:

Forças:

- Proposta de valor adaptada às necessidades dos segmentos identificados.

Fraquezas:

- Público-alvo muito específico.

Oportunidades:

- Não existe uma plataforma com os mesmos valores do Mister Mister que consiga colmatar as necessidades deste público-alvo.

Ameaças:

- Aparecimento de concorrentes devido ao constante crescimento da era digital.

4.1.2 Propostas de Valor

Tal como já foi referido anteriormente a proposta de valor do Mister Mister é focada no seu público-alvo, sendo que todos os seus conteúdos são feitos a pensar no mesmo, tendo como objetivo inspirar, informar, bem como criar uma relação de confiança.

Sendo que o segmento de clientes é muito específico, e que o leque de opções de conteúdos é bastante vasto, por vezes torna-se difícil antecipar os gostos dos mesmos o que pode ser considerado uma fraqueza no momento da criação de novos conteúdos, pois podemos estar a criar conteúdos que de certa forma não sejam os ideais para a faixa etária que queremos atingir.

Em termos de oportunidades, o facto da escolha de conteúdos por vezes não ser a mais correta para o nosso público-alvo, pode ser visto como uma oportunidade se for visível que conseguimos atingir com alguma relevância outras faixas etárias que não tinham sido pensadas inicialmente.

Em síntese:

Forças:

- Proposta de valor focada no cliente e com capacidade de colmatar as necessidades dos mesmos.

Fraquezas:

- Dificuldade em antecipar os gostos para a criação de novos conteúdos, pois o segmento de clientes é muito específico.

Oportunidades:

- Capacidades de chegar a outras faixas etárias que sejam relevantes e não tenham sido pensadas anteriormente.

Ameaças:

- Facilidade em copiar o modelo de negócio.

4.1.3 Canais

No caso do Mister Mister podemos dizer que o canal principal é a plataforma editorial e que todos os restantes canais servem de certa forma como condutores para o canal principal, pois é esse que vai ter possibilidade de subscrição e é através da mesma que vai ser enviada a *newsletter* semanal.

É certo que os patrocinadores são quem vai trazer um maior número de visualizações bem como subscrições, o que pode ser considerada uma fraqueza pois existe uma dependência dos mesmos.

O consumidor mudou os seus hábitos de consumo acompanhando assim o crescimento da chamada era digital. Tendo a internet e os canais como meios de distribuição é uma mais-valia para o nosso modelo de negócio que assenta em plataformas *online*. Por outro lado como estamos em tempo de mudança é possível que apareçam facilmente projetos semelhantes a utilizar os mesmos canais de distribuição.

Em síntese:

Forças:

- Plataforma editorial como ponto forte de contacto com clientes atuais e potenciais clientes;
- Suporte dos restantes canais.

Fraquezas:

- Dependência dos patrocinadores para que seja possível atingir um maior número de visualizações / subscrições.

Oportunidades:

- O crescimento da era digital e da internet / canais como meio de distribuição é uma mais-valia para este modelo.

Ameaças:

- Facilidade em utilizar os canais para desenvolver projetos semelhantes.

4.1.4 Relações com os Clientes

Tal como foi referido anteriormente, o objetivo do Mister Mister é criar uma relação de confiança com o seu público-alvo.

Sendo que as redes sociais e também a plataforma editorial são os meios pelos quais é possível obter feedback junto do público-alvo, através não só dos seus comentários como também da sua partilha dos conteúdos.

Sendo que por outro lado o aparecimento de novos concorrentes poderá ser uma ameaça pois o nosso publico poderá interessar-se pelos conteúdos da concorrência, achando-os mais relevantes. Se for esse o caso podemos mesmo perder alguns dos nossos seguidores / subscritores.

Em síntese:

Forças:

- Relação de proximidade. Constante obtenção de *feedback* junto do público-alvo nos comentários das redes sociais e da própria plataforma editorial.

Oportunidades:

- Valorização da estratégia de marketing por esta ser meramente digital.

Ameaças:

- Aparecimento de novos concorrentes podendo correr o risco de perdermos alguns seguidores / subscritores.

4.1.5 Fluxos de Rendimento

O nosso fluxo de rendimento advém dos patrocinadores e dos seus conteúdos partilhados.

A comunicação das marcas, seja ela numa área específica da plataforma editorial, num post, num vídeo, ou até mesmo uma identificação numa imagem pode ser vista como uma força já que vai acrescentar valor ao conteúdo partilhado, conseguindo muitas vezes chegar a um maior número de pessoas.

Por outro lado essa dependência e necessidade dos conteúdos patrocinados por ser visto como uma fraqueza, pois estamos sempre dependentes dos mesmos para conseguir atingir um maior número de visualizações.

Essas parcerias podem ainda ser vistas como oportunidades se as aproveitarmos para criar alianças de forma a criar conteúdos, diferentes, exclusivos e inovadores. Por outro lado a existência de concorrência poderá ser uma grande ameaça no que diz respeito a uma eventual falta de parceiros, o que poderá provocar um grande desequilíbrio financeiro.

Em síntese:

Forças:

- Conteúdos patrocinados, a comunicação multimédia das marcas para além de acrescentar informação acrescenta algo ainda mais importante, valor.

Fraquezas:

- Necessidade dos conteúdos patrocinados.

Oportunidades:

- Possível criação de alianças com determinados parceiros de forma a criar conteúdos diferentes e inovadores.

Ameaças:

- A eventual falta de parceiros, por poderem existir concorrentes poderá trazer algum desequilíbrio.

4.1.6 Recursos Chave

Para além dos recursos intelectuais referentes às parcerias, temos também o humano, que tal como referi anteriormente é crucial para uma utilização intensiva de conhecimentos nas indústrias criativas. Estes são também uma das grandes forças visto serem altamente motivados e dedicados à empresa e ao projeto em questão.

Por outro o facto de existirem poucos funcionários constitui uma fraqueza, tendo em conta que o trabalho a ser desenvolvido é bastante. Tendo isso em conta as parcerias surgem assim como uma oportunidade pois podemos aliar o processo de produção de conteúdos às mesmas, conseguindo dividir assim o trabalho por ambos os recursos.

Em síntese:

Forças:

- Trabalhadores com *Know-how*, altamente motivados e dedicados à empresa.

Fraquezas:

- Funcionários em número insuficiente.

Oportunidades:

- Aliar o processo de produção de conteúdos às parcerias já estabelecidas.

Ameaças:

- A facilidade de surgirem negócios similares poderá fazer com que percamos algumas das parcerias.

4.1.7 Atividades Chave

As atividades Chave estão intimamente ligadas aos Recursos Chave disponíveis, daí que a sua interdependência seja elevada, o que leva a que a análise *SWOT* destes dois pontos em muito seja idêntica.

Para além da criação de conteúdos diversificados partilhados na plataforma editorial e nos restantes canais, outra das atividades é também a criação de uma *newsletter* semanal com temas de interesse para o universo masculino (público-alvo), sendo essas as duas grandes forças.

Tal como foi referido no ponto anterior referente aos Recursos Chave, uma das grandes fraquezas é o facto do número de trabalhadores ser reduzido para o esforço que é exigido na criação destas duas atividades chave.

Desta forma vemos como oportunidade a procura de novas parcerias, não só para conseguir mais conteúdos patrocinados como também para dividir o trabalho por ambos os recursos.

Em síntese:

Forças:

- Criação de conteúdos diversificados para a plataforma editorial e restantes canais e criação de uma *newsletter* semanal.

Fraquezas:

- O número de trabalhadores é reduzido para o esforço que é exigido.

Oportunidades:

- Procura de novas parcerias, de forma a conseguir um maior número de conteúdos patrocinados, como também de dividir o trabalho por ambos os recursos.

Ameaças:

- A quebra de parcerias já estabelecidas pode limitar ainda mais os recursos disponíveis e interferir com as atividades.

4.1.8 Parcerias Chave

Tendo em conta o modelo de negócio do Mister Mister as parcerias são um fator muito importante para todo o seu crescimento e como tal a relação de proximidade e confiança entre as marcas (parceiros) ou até mesmo com os influenciadores é sem dúvida a grande força deste ponto.

Por outro lado a constante dependência dos parceiros é considerada uma fraqueza pois se algumas das parcerias estabelecidas não resultarem, a sustentabilidade e o crescimento do Mister Mister pode ser bastante afetado.

Uma das oportunidades que pode ser ao mesmo tempo a solução para a fraqueza descrita anteriormente é a facilidade de alargar e encontrar novas parcerias e desenvolver alianças estratégicas.

Sendo fácil recriar este modelo de negócio, é também possível que as plataformas concorrentes tentem ter parcerias idênticas às nossas, sendo assim uma grande ameaça.

Em síntese:

Forças:

- Relações de proximidade e confiança com as marcas (parceiros).

Fraquezas:

- Constante dependência dos parceiros.

Oportunidades:

- Facilidade de alargar as parcerias e desenvolver alianças estratégicas.

Ameaças:

- Podem surgir parcerias idênticas ou iguais às nossas em plataformas concorrentes.

4.1.9 Estrutura de Custos

Relativamente à estrutura de custos é possível identificar a gestão eficaz e planeada e a orçamentação definida com uma força, já que os custos referentes à equipa e também ao custo da plataforma estão bem definidos.

Já a necessidade de crescimento da equipa de forma a conseguir um melhor funcionamento e uma melhor gestão tanto da plataforma editorial como dos canais pode ser assim considerada uma fraqueza, pois o aumento da equipa é um custo que deve ser evitado no início de qualquer projeto.

Podendo assim considerar as parcerias estratégicas como oportunidades, pois estas podem trazer consigo possíveis investidores e também podem ser vistas como a solução perante a fraqueza apresentada anteriormente. Neste ponto a grande ameaça com que nos deparamos é o facto de estarmos a lidar com parcerias, pois tal como foi referido anteriormente, o facto de alguma ou várias não resultarem podem afetar a sustentabilidade do Mister Mister.

Em síntese:

Forças:

- Gestão eficaz e planeada;
- Orçamentação definida.

Fraquezas:

- Necessidade de crescimento da equipa para conseguir um melhor funcionamento da plataforma e dos canais.

Oportunidades:

- O estabelecimento de novas parcerias pode levar a uma redução dos custos.

Ameaças:

- O facto de lidar com parcerias pode ser um risco pois se algumas não resultarem a sustentabilidade do Mister Mister pode ser afetada.

4.2 Síntese da Análise SWOT do Mister Mister

Tabela 2 – Síntese da Análise SWOT do Mister Mister

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Segmentos de Clientes	Proposta de valor adaptada às necessidades dos segmentos identificados.	Público-alvo muito específico.	Não existe uma plataforma com os mesmos valores do Mister Mister que consiga colmatar as necessidades deste público-alvo.	Aparecimento de concorrentes, pois a era digital encontra-se em constante crescimento.
Propostas de Valor	Proposta de valor focada no cliente e com capacidade de colmatar as necessidades dos mesmos.	Dificuldade em antecipar os gostos para a criação de novos conteúdos.	Capacidades de chegar a outras faixas etárias que sejam relevantes e não tenham sido pensadas anteriormente.	Facilidade em copiar o modelo de negócio.
Canais	Plataforma editorial como ponto forte de contacto com clientes atuais e potenciais e suporte dos restantes canais.	Dependência dos patrocinadores para que seja possível atingir um maior número de visualizações / subscrições.	O crescimento da era digital e da internet / canais como meio de distribuição é uma mais-valia para este modelo.	Facilidade de usar os canais para desenvolver projetos semelhantes.
	Relação de proximidade. Obtenção constante de <i>feedback</i> junto	—	Valorização da estratégia de marketing por esta ser meramente	Aparecimento de novos concorrentes podendo correr o risco de perdermos

Relações com os clientes	do público-alvo nos comentários das redes sociais e da plataforma editorial.		digital, o que hoje em dia é bastante importante com o constante crescimento desta era.	alguns seguidores / subscritores.
Fluxos de Rendimento	Conteúdos patrocinados, a comunicação multimédia das marcas para além de acrescentar informação acrescenta algo ainda mais importante, valor.	Necessidade dos conteúdos patrocinados.	Possível criação de alianças com determinados parceiros de forma a criar conteúdos diferentes e inovadores.	A eventual falta de parceiros, por poderem existir concorrentes poderá trazer algum desequilíbrio.
Recursos Chave	Trabalhadores com <i>Know-how</i> , altamente motivados e dedicados à empresa.	Poucos funcionários tendo em conta o número trabalho a ser desenvolvido.	Aliar o processo de produção de conteúdos às parcerias já estabelecidas.	A facilidade de surgirem negócios similares poderá fazer com que percamos algumas das parcerias.
Atividades Chave	Criação de conteúdos diversificados como também a criação de uma <i>newsletter</i> semanal.	O número de trabalhadores é reduzido para o esforço que é exigido.	Procura de novas parcerias, de forma a conseguir um maior número de conteúdos patrocinados, como também de dividir o trabalho por ambos os recursos.	A quebra de parcerias já estabelecidas pode limitar ainda mais os recursos disponíveis e interferir com as atividades.
	Relações de proximidade e confiança com	Constante dependência dos parceiros.	Facilidade de alargar as parcerias e	Podem surgir parcerias idênticas ou

Parceiros Chave	as marcas (parceiros).		desenvolver alianças estratégicas.	iguais às nossas em plataformas concorrentes.
Estrutura de Custos	Gestão eficaz e planeada. Orçamentação definida.	Necessidade de crescimento da equipa para conseguir um melhor funcionament o da plataforma e dos canais.	O estabelecimento de novas parcerias pode levar a uma redução dos custos.	O facto de lidar com parcerias pode ser um risco pois se algumas não resultarem podem afetar a sustentabilidad e do Mister Mister.

Fonte: elaboração própria

4.3 Conclusões da Análise

Depois de analisados os nove blocos que constituem o modelo de negócio, e em resultado da análise SWOT descrita anteriormente, é possível tirar algumas conclusões quando ao futuro do Mister Mister.

A elevada motivação e *know-how* do capital humano em conjunto com as parcerias vão contribuir para o crescimento do Mister Mister bem como para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Este desenvolvimento de novos produtos ou serviços poderá mesmo mais tarde ser essencial no caso de surgirem possíveis concorrentes.

Sendo que este modelo de negócio está assente em plataformas digitais e que a era digital está em constante desenvolvimento, é possível que sejam criados projetos similares, assim sendo é essencial construir uma boa relação com os nossos parceiros, criando assim parcerias fortes. Essa confiança e relação de proximidade vão ser cruciais para o futuro e para o sucesso do Mister Mister.

É também fundamental criar uma relação de confiança com o nosso segmento de clientes, pois são estes os utilizadores do nosso serviço, sendo necessário criar conteúdos que informem, que inspirem e que acima de tudo os façam voltar em busca de mais. É importante fazer chegar a nossa proposta de valor, pois é através dela que vamos conseguir a aquisição e a retenção de relações fortes perante o nosso público-alvo.

Capítulo 5 – Conclusões e considerações finais, limitações e pesquisa futura

5.1 Conclusões e considerações finais

O conceito de modelo de negócio não é um tema recente e com a revisão de literatura foi possível constatar que até aos dias de hoje, não existe na literatura uma definição consensual para o termo, embora todos os autores analisados ao longo do relatório entrem em concordância ao afirmar que o modelo de negócio é a forma pela qual uma empresa cria e entrega valor ao seu segmento de clientes.

A escolha de utilizar o modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder & Pigneur (2011), denominado por *Business Model Canvas* recaiu sobre o facto de depois de analisados todos os modelos, este ter sido aquele que possuía a estrutura mais completa. Depois de ter elaborado o modelo de negócio da marca Mister Mister, achei que seria essencial fazer o seu diagnóstico.

O diagnóstico que foi realizado através da análise *SWOT* a cada uma das componentes permitiu construir uma visão global sobre o modelo e o posicionamento da marca face aos clientes e às parcerias. Esta análise tornou-se particularmente relevante na medida em que permitiu não só identificar através da avaliação interna da marca, forças e fraquezas e da avaliação da posição da marca face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças como paralelamente foi possível compreender as vantagens competitivas (indexadas ao modelo) que conduzem a desempenhos superiores e duradouros.

As ameaças identificadas devem ser encaradas como desafios que poderão ser colmatados com o desenvolvimento de forças internas e forças externas decorrentes da boa relação com os clientes e as parcerias. A avaliação do modelo de negócio de uma forma proactiva é fundamental na deteção das várias direções para onde o modelo de negócio poderá evoluir.

Em relação à marca Mister Mister, esta demonstra ter um enorme potencial, não só pelo facto de ser um caso ainda singular no mercado não havendo concorrentes e também por esta assentar no universo digital.

Sendo que a era digital está em constante crescimento, as marcas como é o caso do Mister Mister tem um enorme potencial no mercado, por outro lado tendo em conta esse crescimento desenfreado as empresas e marcas já estabelecidas procuram manter-se relevantes e distintas o que pode levar a uma situação de saturação dos vários canais.

Como tal foi fundamental que a escolha dos canais fosse feita de forma consciente tendo sido elaboradas algumas estratégias para cada um deles de forma a perceber se eram os mais adequados e se por sua vez tinha relevância para a marca.

O facto da marca Mister Mister ser um projeto da WeCanFly que se posiciona no mercado como uma agência moderna e digital de marketing de influência, poderá trazer um enorme contributo para o seu crescimento pois a equipa detém um enorme *know how* e *expertise* no que diz respeito às questões do universo digital.

Em contrapartida esse crescimento pode não ser rápido pois para além de a equipa ser reduzida, esta também se encontra envolvida em outros projetos e clientes e como tal não possuem tempo para fazer uma reflexão cautelosa sobre o novo modelo de negócio e as ações a pôr em prática para a estratégia de comunicação do Mister Mister.

5.2 Limitações do Estudo

Um dos maiores entraves que senti durante a realização do estágio foi a falta de tempo e por sua vez pouco acompanhamento do responsável pelo projeto. Sendo que não estive presente no início do mesmo, visto este ter iniciado em 2015, e mesmo tendo todos os documentos anteriores à sua criação, havia a necessidade de trocar ideias e pontos de vista de forma a perceber o que é que não resultou e o que é que contribuiu para que este não tivesse atingido o crescimento que era espetável.

Por outro lado foram-me facultados todos os documentos elaborados anteriormente à sua criação o que de certa forma facilitou no momento da elaboração de um novo modelo de negócio para a marca.

O facto de este ter sido um projeto criado de raiz e do mesmo ter também um cunho pessoal, fez com que no início do estágio não houvesse uma grande abertura para que eu conseguisse explicar as alterações que gostaria de fazer ao mesmo tendo em vista a elaboração do modelo de negócio.

Durante o decorrer do estágio esse entrave deixou de existir, sendo que me foi permitido participar em pleno no projeto e a minha opinião foi tida em conta em todo o seu processo de reestruturação. Para além da elaboração do modelo de negócio, elaborei também artigos para a plataforma editorial, para que no relançamento da mesma esta já tivesse conteúdo novo como também relevante para o público-alvo e também para de certa forma perceber o sucesso/insucesso de determinados temas. Tendo também ficado encarregue dos restantes canais, de forma a perceber e criar a melhor estratégia para cada um deles.

O facto de o estágio ter tido a duração de apenas 400 horas, não me permitiu implementar o modelo de negócio e como tal não consegui obter resultados.

Tendo este estágio sido a minha primeira experiência profissional na área da Publicidade e Marketing, possibilitou-me perceber qual o quotidiano de uma agência digital como também me fez refletir sobre o que eu quero para futuro.

Apesar das limitações e ainda que não tivesse tido a possibilidade de implementar o modelo de negócio, estes três meses na WeCanFly permitiram-me pôr em prática alguns dos conceitos desenvolvidos durante o Mestrado como também durante a Pós-Graduação em *Branding* e *Content Marketing*, nomeadamente a compreensão das marcas e dos modelos de negócio *online*, a compreensão de cada um dos canais *online*, a compreensão dos novos consumidores e novos consumos, a definição de estratégias para a marca, entre outros.

5.3 Pesquisa futura

Para o futuro e depois de implementado o novo modelo de negócio, penso que seria interessante realizar uma análise estratégica com base na estratégia do oceano azul, referida anteriormente, de forma a melhor analisar o modelo de negócio proposto, bem como definir uma estratégia de comunicação *online* para a marca Mister Mister.

Referências Bibliográficas

Adolpho, C. (2012). *Os 8Ps do Marketing Digital - O guia estratégico de marketing digital*. Alfragide: Texto Editores.

Aaker, D. (2007). *Construindo Marcas fortes*. Rio de Janeiro: Bookman.

Amit, R. & Zott, C. (2012). *Creating Value Through Business Model Innovation*. *MIT Sloan Management Review*, pp. 40-49.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. (2010). *Business Models as Models*. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 156-171.

Ballantyne, D. (2004) *Action research reviewed: a market-oriented approach*. *European Journal of Marketing*, vol. 3/4, pp. 321-337.

Bell, D. (2007). *Cyberculture Theorists: Manuel Castells and Donna Haraway*. New York: Routledge.

Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 354-363.

Chesbrough, H. e Rosenbloom, R. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation*. Harvard Business School, pp. 2-14.

Churchill, G. e Peter, P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Dayman, C. e Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2nd edition, London: Routledge.

Demil, B. e Lecocq, X., (2010). *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. *Long Range Planning*, pp. 227-246.

Dorf, B. e Blank, S. (2012) *The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA.

Drucker, P. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Frances Hesselbein Leadership Institute

Drucker, P. Hesselbein, F. & Kuhl, J. (2015). *Peter Ducker's Five Most Important Questions: Enduring Wisdom for today's*. Frances Hesselbein Leadership Institute

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things can Make a Big Difference*. United Kingdom: Little Brown Book Group.

Hamel, G. e Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, pp. 52-63.

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Essex: Pearson Education, Ltd..

Johnson, M., Christensen, C. e Kagermann, H. (2009). *Reinventing your Business Model*. Harvard Business Review, pp. 1-7.

Keller, E. e Berry, J. (2003) *The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy*. Simon & Schuster eBook.

Kim, W. e Mauborgne, R. (2016) *A Estratégia Oceano Azul: Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Actual Editora.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. 12ª Edição. Prentice Hall.

Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. 14ª Edição. Prentice-Hall.

Krogerus, M. & Tschäppeler, R. (2011). *The Decision Book*. 1st ed. London: Profile Books, Ltd..

Lambert, S. (2008). *A conceptual Framework for Business Model Research*. University of South Australia, Australia, pp. 283-286.

Lewis, M. (1999). *The New New Thing - A Silicon Valley Story*. London: Hodder & Stoughton General Division

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. J. (2013). “Mercator XXI, Teória e Prática do Marketing”. 15.ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review.

Markides, C. C. (2008). *Game Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morris, M., Schindehutte, M. e Allen, J. (2005). *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*. Journal of Business Research. Pp. 327-328.

Nickles, W. e Wood, M. (1999) *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC

Nielsen (2013). *Global Trust in Advertising and Brand Messages*. Disponível em: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/au/docs/reports/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2013.pdf> [Consultado a 15 de Maio de 2016].

Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2011) *Criar Modelos de Negócio*. 2ª edição Alfragide: Dom Quixote. Título original: *Business Model Generation*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. e Tucci C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. Universite de Lausanne.

Osterwalder A. (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. Universite de Lausanne. Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Osterwalder A. e Pigneur, Y. (2002) *An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*. Universite de Lausanne. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, pp. 15-35.

Peterovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D. (2001) *Developing Business Models for eBusiness*, International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna.

Ricart J. e Casadesus-Masanell, R. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactis*. Business School University of Navarra, pp. 2-4.

Ricart J. e Casadesus-Masanell, R. (2007). *Competing through Business Models*. University of Navarra, pp. 1-5.

Ricart J. e Casadesus-Masanell, R. (2007). *How to design a winning Business Model*. Harvard Business Review, pp. 1-2.

Ryan, D. (2014). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page Limited.

Shafer, S., Smith, J. e Linder, J. (2005). *The Power of Business Models*. Kelley School of Business, Indiana University, pp. 200-202.

Teece, D. (2009). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Elsevier Publications.

Timmers P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. EM-Electronic Markets VOL. 8 – No. 2, pp. 2-4.

Zott, C., Amit, M. e Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research*. Business School University of Navarra, pp. 4-7.

Zott, C. e Amit, R. (2004). *Business Strategy and Business Model: Extending the Strategy – Structure Performance Paradigm*. INSEAD – Wharton Alliance Center for Global Research & Development, pp. 5-8.

Anexos

Anexo A

Tipos e Fases do Canal

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales force	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
		Web sales					
		Own stores					
Partner	Indirect	Partner stores					
		Wholesaler					

Anexo B

Tela do Modelo de Negócio










The Business Model Canvas

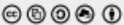
Designed for:

Designed by:

Date:


Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 302, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



strategyzer.com

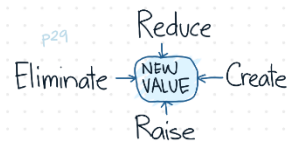
Anexo C

Estratégia Oceano Azul

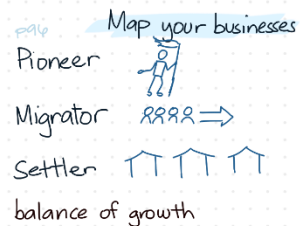
BLUE OCEAN STRATEGY

W. CHAN KIM
RENÉE MAUBORGNE

Sketched by @sachac
Dec 28, 2012
ISBN 1-59139-619-0



Characteristics



PATHS

Look across alternative industries



Look across complementary product & service offerings



Visual awakening

draw current strategy curve

exploration

observe
listen

strategy fair



communication



Noncustomers

Your market
1st: soon-to-be
2nd: refusing
3rd: unexplored

Sequence

Buyer utility

Price

Cost

Adoption

focus on extremes

Streamlining & cost innovations
Partnering
Pricing innovation

Buyer experience

Purchase
Delivery
Use
Supplements
Maintenance
Disposal

Customer productivity
Simplicity
Convenience
Risk
Fun and image
Environmental friendliness

Sketches of icons representing various aspects of buyer experience.

Fair process

Engagement

Explanation

Expectation clarity

Sketched by:
Sacha Chuá (@sachac)
ExperiVis

Anexo D

Tela do Modelo de Negócio do Mister Mister

The Business Model Canvas

Designed for: Mister Mister

Designed by: Ana Cortez

Key Partners

- 1 - Who are your key partners?
2 - Who are your key suppliers?

Marcas de roupa e acessórios masculinos

Marcas de cremes, perfumes e cuidados pessoais masculinos.

Marcas de desporto e ginásios

Hoteis, Spas e Restaurantes

Influenciadores

Key Activities

- 1 - What are your key activities?

Plataforma Editorial: criação de conteúdos para o público alvo

Newsletter: Criação de uma newsletter semanal

Key Resources

- 1 - What are your key resources?

Intelectual: Parcerias

Humana

Value Propositions

- 1 - What are your value

“Sublinhar o essencial para o dia-a-dia: simplicidade, amizade e tempo para viver”

Transmitir confiança

Inspirar

Informar

Fazer desejar e sentir

Customer Relationships

- 1 - Your customer relationships?

Aquisição e retenção de relações fortes

Stickiness / Engagement

Confiança

Channels

- 1 - Channels

Plataforma editorial

Facebook

Instagram

Pinterest

YouTube

Email Marketing

Customer Segments

- 1 - Customer Segments?

Homens cosmopolitas, curiosos e socialmente ativos

Público feminino (serão influenciadoras sobre o público alvo)

Cost Structures

- 1 - What about your cost structure?

Equipa: Storytellers / Designers / Marketing

Custos da Plataforma: Gestão / Desenvolvimento

Revenue Streams

- 1 - What are your revenue streams?

Valorização dos Conteúdos: Comunicação multimédia da marca acrescentando informação / valor

Seções e Conteúdos Patrocinados

Anexo E
Descrição das Atividades Desenvolvidas

	Atividades desenvolvidas
Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do <i>background</i> da marca; • Identificação dos seus principais problemas; • Identificação das oportunidades.
Março	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão sobre o propósito da marca; • Definição do público-alvo; • <i>Personas</i>; • <i>Benchmarking</i>; • Criação de estratégias para os canais
Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de conteúdos e respetiva publicação dos mesmos, de forma a alimentar a plataforma editorial bem como os restantes canais; • Clarificação do conceito de Modelo de Negócio; • Evolução no tempo do conceito de modelo de negócio; • Compreensão do funcionamento do método <i>Business Model Canvas</i>;
Maio	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da tela do <i>Business Model Canvas</i> do <i>Mr. Mister</i>; • Análise <i>SWOT</i>; • Identificação dos fatores de competitividade da marca;